

SZOCIOLÓGIAI TANULMÁNYOK 27.

KÉSZÜLT

A MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
SZOCIOLÓGIAI KUTATÓ INTÉZETE
GONDOZÁSÁBAN

MAKÓ CSABA

A TAYLORIZMUSTÓL A MUNKASZERVEZETI REFORMOKIG



AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST 1985

BEVEZETÉS

A fejlett tőkés országokban a hetvenes években megjelenik a tömeggyártás taylori munkaszervezetének feltételeit elutasító, „dezertáló” munkás típusa. A szériagyártásra jellemző munkafeltételeket szabadabb, önállóbb munkával kívánják felváltani. A munkások növekvő arányban igénylik a nagyobb befolyást és függetlenséget — egyszóval önállóságot — biztosító munkát. A második világháborút követő évtizedek munkásnemzedéke még arra törekedett, hogy a bérből élők kategóriájába kerüljön, hiszen a foglalkoztatásnak ez a módja a megfelelő biztonság és társadalmi státus szimbóluma volt. Ezzel szemben a hetvenes években új munkaszervezetek és foglalkozási kategóriák fejlődnek ki: fiatal, magasan kvalifikált munkások, technikusok munkásszövetkezetekbe tömörülnek. Egyéni és kollektív képességeik felhasználására szövetkeznek, és annak ellenére elhagyják a tömegtermelést folytató üzemeket, hogy azok vonzóbb anyagi feltételeket jelentenek számukra. A tradicionális munkásigények mellett — amelyek döntően olyan ökonómiai jellegű követelésekben fogalmazódnak meg, mint a kereset, a munkaidő, a fizetett szabadság stb. — olyan követelések jelennek meg, amelyek a korábbinál nagyobb fontosságot tulajdonítanak a munkafeltételeknek és -körülményeknek. A munkával szembeni munkásigényekben bekövetkezett változások nemcsak a nyugati tőkés országokban tapasztalhatók,

ISBN 963 05 3517 3

© Akadémiai Kiadó, Budapest 1985 · Makó Csaba

Printed in Hungary

hanem a különlegesen magas munkamoráljukról híres japán dolgozók körében is. A távol-keleti ország fiatal és magasan képzett munkásai fokozott jelentőséget tulajdonítanak az olyan munkának, amely lehetővé teszi képességeik, szakmai ismereteik felhasználását. Az ötvenes éveket megelőzően a japán munkások döntő többsége biztonságos és jól fizető munkahelyek felé törekedett, és nem tulajdonított különösebb jelentőséget annak, hogy a munkatevékenység szerkezete milyen mértékben képes kielégíteni az arra irányuló emberi igényeket, szükségleteket. Napjainkban viszont a japán fiatalok más fejlett ipari országok fiataljainál nagyobb arányban követelik az olyan munkavégzési lehetőségeket, amelyek ökonomiai – instrumentális – igényeiken túl az egyéni-szakmai fejlődéssel, perspektívával kapcsolatos törekvéseiket is kielégítik.

A munkával szembeni emberi igényekben, beállítottságokban hazánkban is figyelemre méltó változások következtek be. Az ipari munkások létszáma 1949 és 1973 között – az összes aktív keresők létszámához viszonyítva – 37%-ról 58%-ra emelkedett.¹ A munkásságon belül legdinamikusabban a szakmunkások, valamint a termelési folyamatokat közvetlenül irányítók aránya nőtt. A munkásság szakképzettségi színvonalában bekövetkezett változások együtt jártak az életszínvonal általános fejlődésével, a társadalombiztosítás és a díjtalan egészségügyi ellátás bevezetésével, valamint a foglalkoztatási biztonság megteremtésével. E változások természetesen számos ellentmondásos folyamatot indítottak el, a munkásigények szerkezetére gyakorolt hatásuk ennek ellenére tagadhatatlan. A teljes foglalkoztatottság megteremtésével például a biztonságos

munkahely iránti igény megszűnt, mivel azt a szocialista társadalom minden munkavállaló számára biztosítja. A munkával szembeni egyéb igények jelentősége viszont megnőtt; a munka tartalmára és a munkafeltételekre irányuló igények jelentőségének növekedésében nagy szerepet játszott a fiatalok növekvő mértékű munkába állása. A harminc éven aluli fiatalok száma a hetvenes évek elején meghaladta az 1 milliót. Ezek a tendenciaszerűen jelzett változások különösen a fiatalok gondolkodására, munkával és általában az élettel kapcsolatos szemléletére voltak hatással.

A fiatalok életfelfogásában bekövetkezett „váltást” kitűnően ragadja meg a következő megállapítás: „az újabb nemzedék, amely természetes közegként nőtt bele abba, ami az idősebbeknek még élményszerű vívmány volt, nyilvánvalóan többre és másra vágyik. Önállóságra és szabadabb mozgástérre, kevesebb kioktatásra. Az előző generációk teljesítmény-orientáltasága is elveszítette vonzerejét, életformája sem példa.”² Az idézett szemléletváltozás a fiatalok munkával szembeni igényeiben is tapasztalható.

A munka világában bekövetkezett változások valóságos következményeinek megismerése, és ennek alapján a munkafeltételekre és az emberi beállítottságokra gyakorolt hatásainak bemutatása csak a munkanegosztás, a specializáció és a kooperációs viszonyok vizsgálatán keresztül lehetséges. A vizsgálat számára különösen alkalmasnak tartjuk az ipari munkaszervezetek fejlődésének, illetve az ezzel összefüggő elméleti és gyakorlati újításoknak a bemutatását. Ezzel az eljárással arra is szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy a munkavégzéssel kapcsolatos jelenlegi problémáinkat rendkívül összetett és ennél fogva

¹ Benedek Sándor, *Változások a magyar munkássztruktúra belsejében*. Társadalomtudományi Közlemények, 1977, 4. sz.

² Berend T. Iván, *Utunk a hetvenes évtizedig*. Közgazdasági Szemle, 1980, 7–8. sz., 787.

nehezen módosítható társadalmi-szervezeti viszonyok határozzák meg: azt is mondhatnánk, hogy ezek a viszonyok alkotják a munkatevékenység körül szerveződő-kifejlődő társadalmi folyamatok infrastruktúráját. Az ipari munkaszervezet fejlődésének bemutatásakor több cél vezérelt bennünket. Egyfelől bizonyítani szeretnénk, hogy a munkaszervezeteknek különböző típusai hozhatók létre. A munkával szembeni emberi igények kielégítésében a vállalati vezetés cselekvési alternatívákkal rendelkezik, nem beszélhetünk tehát sem a műszaki, sem pedig a szervezeti determinizmus érvényesüléséről. Másfelől, arra is fel szeretnénk hívni a figyelmet, hogy nem létezik a munkaszervezetek „legjobb típusa”: a vezetés és a munkások között folyó — az érdekek kölcsönös egyeztetését szolgáló — tárgyalásokon alakítható ki a „legelfogadhatóbb” munkaszervezési forma. Ebben a perspektívában a munkaszervezetek korszerűsítésére irányuló törekvéseket a valóságos emberi kooperációtól elválaszthatatlan érdekviszonyok nézőpontjából közelítjük meg. Tanulmányunkban elsősorban a fejlett tőkés országokban végrehajtott munkaszervezeti korszerűsítésekről számolunk be. Ennek elsődlegesen a szervezeti változások és kísérletek területén tapasztalható viszonylagos elmaradottságunk a magyarázata. A hetvenes évek végén a gazdaságunk szervezeti és intézményrendszerének tökéletesítése, korszerűsítése iránti igény minden eddiginél erőteljesebben jelentkezett. Úgy véljük, hogy az ennek eredményeként meginduló kutatások és a gyakorlati szervező munka jövőbeli tapasztalatai alapján következő munkánkban nagyobb teret szentelhetünk a munkaszervezeti reformok hazai eredményei ismertetésének.

I. A TUDOMÁNYOS VEZETÉS ELŐZMÉNYEI. KIALAKULÁSA ÉS HATÁSA

1. A TAYLORI ALAPELVEK

A munkásigényeknek és -törekvéseknek, valamint a vezetés és irányítás elképzeléseinek egyaránt megfelelő munkaszervezetek keresésével kapcsolatos jelenlegi próbálkozások megértéséhez jelentős segítséget nyújtanak számukra az ipari munkaszervezet működéséről felhalmozott történeti tapasztalatok, amelyben a tudományos vezetés újító és gondolkodásra ösztönző szerepét aligha lehet kétségbe vonni. A munkaszervezettel foglalkozó első munkák *Charles Babbage* nevéhez fűződnek, de a tudományos vezetés, illetve munkaszervezés elveit először *Frederic Winslow Taylor* rendezte. Ezzel kapcsolatban nyomatékosan hangsúlyozni szeretnénk, hogy Taylor elsősorban a munkatevékenység irányításának és ellenőrzésének kérdéseivel foglalkozott.¹

¹ E tanulmány keretei között a vállalati irányítás és vezetés üzemi, műhely szintű kérdéseivel foglalkozunk elsősorban, és a hangsúlyt a munkakörök szervezésével kapcsolatos jelenségek bemutatására helyezzük. A munkatevékenység szisztematikus vizsgálatával elsőként Colbert, XIV. Lajos sokoldalú pénzügyminisztere foglalkozott, aki katonamérnököket (Vauban, Belidor, Coulomb) bízott meg a fáradtság fiziológiai hatásainak tanulmányozásával; Charles Babbage angol közgazdász a szellemi munkát végzők körében kísérte figyelemmel a munkamegosztás hatását (Ch. Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufacture*. Charles Knight, London, 1832).

A tudományos vezetés kísérlet a munkatevékenység egyre komplexebb problémáinak ellenőrzésére. Tehát nem a munkatevékenység általános, globális sajátosságainak leírására és elemzésére vállalkozik, hanem a munkaerőnek a termelési folyamatban megvalósuló adaptációját vizsgálja és segíti elő.²

A napjaink vezetési és irányítási gyakorlatában jelentős szerepet játszó szemléletek és módszerek lényegének megértéséhez, különösen pedig a tudományos vezetés gyakorlati alkalmazását kísérő társadalmi és gazdasági következmények jellemzéséhez a Taylor tevékenységét és működését kísérő munkahelyi problémák felidézése sok segítséget nyújthat számunkra.

Taylor fellépését megelőzően a munkatevékenység tervezésével és végrehajtásával maguk a munkások — előmunkások — és a művezetők foglalkoztak. Munkájuk magába foglalta a feladatok tervezésével, a megfelelő anyagok és szerszámok kiválasztásával stb. kapcsolatos különböző tevékenységeket. Ebben az időszakban a munkatevékenység tudományos vizsgálatával csak elvétve foglalkoztak. Taylor az 1870-es években a Midvale Steel Company acélműveiben először mint munkás, később pedig mint művezető kezdett el foglalkozni a műhelyek irányításának kérdéseivel. Ekkor indította meg a műhelyek vezetési módszereivel kapcsolatos kísérleteit. A munkafeladatok irányításával és ellenőrzésével összefüggő problémákat már 1880 óta vizsgálta, tapasztalatait és megfigyeléseit azonban csak 1890-ben közölte először.³

²Nagyon találóan jegyzi meg ezzel kapcsolatban P. F. Drucker, hogy a tudományos vezetés lényegében adottságként kezelte a termelés végzéséhez szükséges anyagi technikákat és szerszámokat (P. F. Drucker, *Work and Tools*. In: *Technology and Culture* [eds M. Krannzberg-W. H. Davenport]. MacGraw Hill, New York, 1972, 193).

³Az Amerikai Mérnökök Egyesületének (American Society of Mechanical Engineers) készített beszámolója — szám szerint három — jól

Élete úgy alakult, hogy mérnöki tanulmányait nem sikerült befejeznie. Rendkívül fogékonyan bizonyult viszont a műhelyek gyakorlati problémáinak megértésében és megítélésében. Ebben az is jelentős szerepet játszott, hogy több ipari szakmája is volt (műszerész és formakészítő). Gyakorlati irányítói tevékenysége során — először művezetőként, majd üzemszervező mérnöként foglalkozott vezetéssel — a maximális, illetve optimális termelési színvonal (munkateljesítmények) meghatározására törekedett. Ennek során szembetalálta magát a munkások ellenállásával. „Az emberek tekintetében a legfőbb akadály — a napi optimális termelés szintjének elérésében — az alacsony munkaütem, vagy ahogyan gyakran nevezik a »cselengés«, »lógás«.”⁴

Tapasztalatai szerint a munkaidőn belüli lógás vagy csellen-gés döntően két forrásból fakad. Egyrészt abból a minden emberre jellemző magatartásból, hogy a „dolgok könnyebb végét fogjuk meg”. Az ebből fakadó lustaságot nevezte „természetes lógásnak”. Ettől gyökeresen eltérő jellegű az a lógás, amely elsősorban az együtt dolgozás, a közös munka és az arra épülő kollektív érdekek alapján kifejlődő teljesítmény-vissza-

tükrözik nézeteinek, gondolkodásának fejlődését. A munkabérezésre irányuló kezdeti tanulmányait hamarosan egy másik terület vizsgálata váltja fel, a munkaszervezet és a munkamegosztás kérdéseinek világa. Munkásságát időrendi sorrendben a következő művek jelzik: *Shop Management*, 1903; *Principles of Scientific Management*, 1911; *Hearings before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and other Systems of Shop Management*, 1912.

⁴F. W. Taylor, *Shop Management*. In: *Scientific Management*. Harper and Row, New York–London, 1947, illetve *La Direction des Ateliers*. Dunod, Paris, 1930, 28. — A továbbiakban a francia fordítást idézzük, Taylor könyve a kézirat nyomdába adása után jelent meg magyarul: F. W. Taylor, *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.

tartásban nyilvánul meg. Számára a leküzdendő fő problémát nem az emberrel született „természetes lógás”, hanem a dolgozók kollektív ellenállását kifejező teljesítmény-visszatartás, az úgynevezett „szisztematikus lógás” visszaszorítása jelentette. Erről így írt első művében: „Az emberek természetes lustasága komoly probléma, de távolról sem a legnagyobb. A legnagyobb probléma, amelytől mind a munkások, mind a vállalattulajdonosok szenvednek: a szisztematikus lógás. Ez a jelenlegi — a tudományos vezetést megelőző (M. Cs.) — vállalatirányítási rendszerekben majdnem általános. Ez a jelenség a munkások azon mély felismeréséből származik, hogy alkalmazásával a legnyilvánvalóbb, legjogosabb érdekeiket védik.”⁵

A *szisztematikus lógással* — vagy napjainkban elterjedt szóhasználatlál élve, a *teljesítmény-visszatartás vagy teljesítményfékezés* jelenségével — Taylornak viszonylag hamar, csoportvezetői kinevezése után szembe kellett néznie. Mivel teljesítmény-visszatartás szocialista ipari viszonyok között is jelentkezik, a következőkben részletesebben is foglalkozunk a Taylor és beosztottai — korábbi munkatársai — között támadt feszültségekkel. Természetesen a szocialista vállalatok esetében más jellegű társadalmi és szervezeti feltételek talaján kialakuló, de hasonló cselekvési formákat öltő irányítási és vezetési problémáról van szó. Ezért a jelenség sajátosságainak ismerete számos napjainkban is hasznosítható tanulság forrása lehet.⁶

Az általunk részletesen idézett beszámoló az USA kongresszusának vezetési és irányítási módszereket vizsgáló speciális

⁵ Taylor i. m. 29.

⁶ A teljesítmény-visszatartás, illetve szabályozás társadalmi, gazdasági tartalmával, megnyilvánulási formáival részletesebben foglalkozik Héthy Lajos–Makó Csaba, *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972.

bizottsága előtt hangzott el, mintegy huszonöt évvel a tudományos vezetés bevezetését követően. A kongresszusi bizottság előtt Taylor a következőképpen idézte fel a munkásokkal (beosztottaival) folytatott elkeseredett harcot:

„Ebben a szerszámkészítő műhelyben majdnem minden munkát teljesítménybérben fizettek. A műhely két műszakban dolgozott — nappalos és éjszakai műszakban —, hetente öt éjjeles és hat nappalos munkacsoportban. A két munkacsoport, egy nappalos és egy éjjeles, felváltva dolgozott. . . . a munkások egymás között nagyon komolyan respektálták a termelés általuk megállapított (nem hivatalos) színvonalát, annál többet senki sem teljesített a munkacsoportban. Valójában a dolgozók tényleges teljesítőképességüknek csupán harmadát produkálták naponta. A darabbéres teljesítménybér-rendszerben ezt tartották korrektnek, helytállónak.

Amikor kineveztek a munkacsoport vezetőjének, a hozzám beosztott munkások, akik természetesen tudták, hogy ismerem a teljesítménykorlátozás és a szisztematikus lógás minden csínját-bínját, megkerestek, és a következőket mondták:

»Fred, ugye nem állsz be te is az átkozott házörző kutyák közé?« Erre azt válaszoltam: »Ha azt akarjátok mondani, hogy félték, hogy többet akarok veletek termeltetni, mint amennyit korábban produkáltatok, akkor eltaláltátok. Emlékeztek, amikor veletek dolgoztam úgy viselkedtem, ahogyan egy jó munkatárshoz, kollégához illik. Sohasem haladtam meg azt a teljesítményszintet, amelyben megállapodtunk, mindig tartottam magam a közös normához. De most a barrikád másik oldalán vagyok. Elfogadtam egy beosztást a vállalati vezetésben, nagyon őszintén megmondom, megpróbálok nagyobb teljesítményt elérni.« A munkásoktól erre azt a választ kaptam: »Akkor egyike leszel a piszkos csavargóknak.«

Rendben van, mondtam, ha így látjátok, rendben van.

Figyelmeztetünk Fred, hangsúlyozták, ha megpróbálod valamelyikünk órábérét csökkenteni, hat héten belül a barrikád másik oldalán találsz magad.

Rendben van – válaszoltam – csak egy dolgot tudok nektek ígérni: megkísérlem a gépek teljesítményének növelését.”⁷

Ezzel kezdetét vette az a három évig tartó harc, amely Taylornak a munkateljesítmények emelését célzó működését kísérte.

Ezzel kapcsolatban szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy csoportvezetői kinevezése előtt – előre számítva korábbi kollégái ellenállására – feltétlen bizalmat és támogatást kért a vállalat vezetésétől. Kérésének indoklásaként igyekezett feletteseinek figyelmét felhívni arra, hogy a munkások nagyon meggyőzően és demonstratívan törekszenek majd annak bebizonyítására, hogy az újonnan kinevezett csoportvezető nem ért a munkájához, megbízhatatlan, félre akarja vezetni az üzem irányító gárdáját. Egykori munkatársai olyan heves és differenciált eszközöket felvonultató ellenállást tanúsítottak vele szemben, hogy visszaemlékezései során őszintén bevallotta: ha nagyobb üzemi és élettapasztalattal rendelkezett volna, nem fogott volna bele egy olyan kísérletbe, amelyet a munkások nem akarnak.

A beosztottak feltételezett kritikus reakciói esetére arra kérte feletteseit, hogy még olyan esetekben is rá hallgassanak, neki higgyenek, ha a műhely munkásainak nagyobb csoportja (húsz vagy ötven fő) ennek ellenkezőjéről igyekszik meggyőzni őket. A vezetés feltétlen támogatásának hiányában nem tudja a teljesítmények növelésére irányuló elképzeléseit megvalósítani.

⁷F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*. Editions Gérard et C. Vervier, Paris, 1967, 105–106.

Előzetes várakozásának megfelelően, csoportvezetői tevékenységének megkezdése után hamarosan mind gyakoribbá váltak ellentétei beosztottaival. Erről is beszámol: „azzal kezdtem csoportvezetői tevékenységemet, hogy a munkásokat a korábbinál nagyobb teljesítményre sarkalltam. Ezért magam álltam az esztorgáláshoz, és megmutattam hogyan képezem el a munkát. Ennek ellenére, amikor a munkások utánam munkához láttak, ugyanazt a teljesítményt nyújtották, mint korábban: visszautasították a jobb munkamódszerek alkalmazását, és nem dolgoztak gyorsabban.

Úgy tűnt, hogy egy fallal találok szemben magam, és ez hosszú időn keresztül így volt. A szívem mélyén nem ítéltam el a munkásokat magatartásukért, sőt szimpatizáltam velük . . . , ellenszenvem nem a dolgozókra, hanem a teljesítménybérézési rendszerre irányult, amelyben a munkások dolgoztak.

Amikor egy újonnan jött munkást betanítottam, aki így a jobb és ügyesebb munkamódszerekkel dolgozott, az egyik műszerész szándékosan tönkretett valamit a gépen, ezzel jelezve a vezetésnek, hogy nem értek a munkához. Minden nap történt valamilyen ügyesen kidolgozott üzemzavar, baleset a gépekkel. A munkások így kívánták demonstrálni, hogy csoportvezetőjük a gépeket tényleges teljesítőképességük felett használja, ezért sorra elromlanak.”⁸

Taylor a munkások ismételt támadásaira azzal válaszolt, hogy a géprongálások helyreállításával és javításával kapcsolatos költségeket a munkásokkal megtéríttette, majd később kártalanította őket.

Az üzemvezetés minden esetben kiállt a csoportvezető intézkedései mellett. Ennek láttán a munkások – belefáradva a

⁸Taylor i. m. 107–109.

közvetlen vezetőjükkal folytatott állandó harcba – hajlandónak mutatkoztak arra, hogy az új munkamódszerek szerint dolgozzanak.

Az idézett példa azt illusztrálja, hogy a tudományos vezetés központi és megoldásra váró problémáját a termelés hatékonyságának növelése és – ennek garantálására – a *teljesítmény-visszatartás legyőzése jelentette*. E jelenség kialakulásának és fennmaradásának strukturális okairól tett számos, mind a mai napig érvényes megállapítás jelzi Taylor tevékenységének, meglátásainak aktualitását. A tőkés társadalom viszonyaiban gondolkodva, a teljesítmény-visszatartás taktikáját a *munka-nélküliség elleni védekezés eszközének tekinthetjük*. A magasabb teljesítmények, amelyek a gépesítéssel és a szervezési tökéletesítéssel létrejönnek, veszélyeztetik az e területeken dolgozók foglalkoztatottságának biztonságát. Amikor a munkások különböző csoportjai a pontosan kialakított és korlátozott számú feladat végrehajtását szorgalmazzák – vagyis visszatartják teljesítményüket –, akkor tulajdonképpen az elbocsátások ellen harcolnak. A foglalkoztatás biztonságának fenntartásán túl a munkások egyéni testi épségének és egészségének megóvása is ezt a kollektív taktikát igényelte, hiszen a 19. század végén, a 20. század elején még nem léteztek közvetett bérék, vagy ahogyan ma neveznénk azokat, szociális juttatások. A teljesítmények fékezése révén a dolgozók tulajdonképpen fizikai és szellemi erejük idő előtti elhasználódását kívánták lassítani.

A teljesítmény-visszatartás egyik legfontosabb közvetlen strukturális kiváltója és felerősítője a *teljesítménybérézési rendszer*.

Meglepő, hogy napjainkban, amikor a teljesítménybéreket országos szinten propagáljuk, alig találkozhatunk olyan elemzésekkel, amelyek a teljesítménybérék diszfunkcionális hatásai-

ra hívják fel a vállalati vezetés figyelmét. A teljesítménybérék szerepével már *Marx* is tisztában volt, amikor elismerve annak pozitív hatását, felhívta a figyelmet a darabbér korlátozott ösztönző szerepére. Ezzel kapcsolatban a következőket írta: „a nagyobb mozgási tér, amelyet a darabbér az egyéniségnek biztosít, elősegíti, hogy kifejlődjék egyrészt a munkások egyénisége és ezzel szabadságérzete, önállósága és önfegyelme, másrészt egymás közötti és egymás elleni konkurenciája. A darabbérnek ezért van egyben olyan tendenciája, hogy az egyéni munkabéréknek az átlagszínvonal felé való emelésével magát ezt a színvonalat süllyessze.”⁹

A teljesítménybérézési rendszerről, különösen darabbéres formájának működéséről vallott taylori értékelések ma is időszűrűk. Taylor erről azt mondta, hogy a modern bérmegállapítási rendszerben sehol sem talál olyan munkást, aki idejének nagy részét ne azzal töltené, hogy kikutassa, meddig mehet el a lassításban, miközben megpróbálja meggyőzni munkaadóját, hogy rendes sebességgel dolgozik. A teljesítménykövetelményekkel szembeni munkáellenállások ebben a bérézési formában a leghevesebbek. Különösen a legképzettebb és leg-hosszabb üzemi tapasztalattal rendelkezők azok, akik leginkább ügyelnek arra, hogy túl ne lépjék a szakmánként vagy munkáscsoportonként külön-külön kialakított teljesítményszintet. Eerre pedig a munkások többnyire attól való félelmükben vállalkoznak, hogy valamelyikük esetleg olyan csúcsteljesítményeket érhet el, amelyre hivatkozva a vezetés rendezi a munkanormákat, megszorítja a teljesítménykövetelményeket.

A tudományos vezetés elveinek gyakorlati alkalmazását megelőzően – számos iparágban és termelőszervezetben mind

⁹K. Marx: *A tőke*. I. köt. MEM 23. köt. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1967, 517.

a mai napig — a munkavégzésben *felhasznált szerszámok* és munkaműveletek *nagy száma* és változatossága is lehetővé tette a teljesítmény visszatartását. A vezetés és irányítás régi rendszerében a munkát sokféleképpen lehetett végezni. Egy-egy szakmában ugyanegy munka műveletei ötven- vagy százféle módon voltak elvégezhetők, éppen ezért a használt szerszámok is igen sokfélék lehettek. A sok szerszám használata, párosulva a hagyományokon alapuló munkavégzéssel, lehetetlenné tette a vezetés számára, hogy megfelelő kontrollt gyakoroljon a munkafeladatokra fordított műveleti idő felett. E vezetési és irányítási rendszerre az jellemző, hogy a közvetlen termelés-irányítókhoz beosztott munkások húsz-harminc különböző szakmához tartoznak. A munkavégzéshez szükséges ismeretekkel tehát ötszáz-ezer munkás rendelkezik. Ilyen körülmények között a vezetés nincs tisztában a munkavégzéshez szükséges szakismeretek jelentős részével, ezért a munkásokra kell bíznia a munkavégzés leggazdaságosabb módjának kiválasztását.

Ez esetben viszont mi a műhely- és üzemvezetés szerepe és feladata? A műhelyvezetés és -irányítás régi rendszerében (a „régii” itt a tudományos vezetés előtti irányítási rendszert jelenti) a vezetés tevékenységének központi területét egy olyan ösztönzési rendszer kialakítása jelentette, amellyel a beosztottak maximális kezdeményezése elérhető és fenntartható volt. A termelésnövelés legjobb eszközének már akkor is a bért, a keresetet tartották. A „*legjobb régi rendszerben*” — ahogy Taylor gyakran nevezte — a vezetés legcélravezetőbb irányítási módszerének a minél kifinomultabb és differenciáltabb bérezési formák alkalmazását tartották. Konkrétan olyan *darab-bérek*ről van szó (prémiumos vagy prémium nélküli, egyéni vagy kollektív bérek), amelyek lehetővé teszik a munkás által végzett munkák (az előállított *termékmennyiség*) *lehető legmegfelelőbb elismerését*. E vezetési és irányítási rendszer haté-

konysága, sikeressége, elsősorban az ösztönzők megfelelő alkalmazása révén, a munkások kezdeményező-készségének kibontakoztatásán alapul. Taylor szerint azonban ezzel a „*legjobb régi rendszerrel*” csupán a beosztottak munkájának általános ellenőrzése valósítható meg, hiszen a munkafeladatok végrehajtásáért a tényleges felelősség a munkásokat terheli. A munkavégzés módját technikailag a munkások ellenőrzik. A munkafolyamatban élvezett befolyásolási és ellenőrzési lehetőséget — a vezetés törekvéseivel ellentétben — saját egyéni vagy kollektív érdekeiknek megfelelően igyekeznek kihasználni. Taylor tapasztalatai szerint ezt a helyzetet csak úgy és csak akkor lehet megváltoztatni, ha a munkafolyamat minden lényeges aspektusának *ellenőrzése* — s nem csupán a bérfizetési rendszer meghatározása — a vállalati és üzemvezetés *kezébe kerül*.

Ennek megvalósításához — a termelési eszközök birtoklásán túl — a munkafolyamat minden egyes szakaszának meghatározására és ellenőrzésére szükség van. *A munkafolyamat feletti ellenőrzés megteremtése érdekében a munkatevékenység megtervezését és végrehajtását, a munkamódszerek és -műveletek meghatározását és előírását a vezetői tevékenység szerves részévé tette*. Természetesen továbbra is a vezetés kiváltságai közé tartozik a munkások ösztönzésére szolgáló bérezési módszerek kiválasztása és alkalmazása. Ezzel összefüggésben kívánjuk megjegyezni, hogy Taylor eredeti gondolatainak gyakorlati kivitelezői — a vezetők — e gondolatokat gyakran tévesen interpretálják. Pontosan úgy fogják fel a tudományos vezetést, ahogyan Taylor állítása szerint nem lenne szabad: a munkaerő-gazdálkodás egyszerűsítésére és javítására irányuló eszközök és fogások („*receptek*”) fegyvertáráként. Elfogadják például a darabbér- és prémiumrendszert, de mellőzik a műveleti idők és mozdulatok előzetes elemzését. Más esetekben elvégzik az ilyen jellegű elemzéseket, de mellőzik Taylornak a vezetés

munkájára irányuló elgondolásait.¹⁰ Ezzel összefüggésben utalni szeretnénk arra, hogy a taylori elvek alkalmazásának sikertelenségét gyakran ez a vezetői módszer eredményezte.¹¹

A munkás tevékenysége feletti fokozott kontroll megvalósítása a munkafolyamatban azonban nem Taylor színre lépésének tulajdonítható, hanem elsősorban azzal magyarázható, hogy a 19. század második felében már a tőke zavartalan kiterjedésének és értékesülésének gátját jelentette az az ipari szervezet, amely a szakmunkások tudására és általában a munkaerő jelentős szakértelmére épült. Ilyen feltételek mellett a munkások rendkívül hatékony ellenállást tudtak kifejteni a vállalati vezetéssel és irányítással szemben. A munkafolyamatra jellemző társadalmi viszonyok különböző elemei közül a tőke képtelen volt ellenőrizni és mindenható irányítása alá kényszeríteni azokat az elemeket, amelyek a szakértelemben nyilvánultak meg. Tehát azokat a munkaszervezetben elfoglalt hatalmi pozíciókat, amelyekhez a munkások szakértelmük és felkészültségük alapján jutottak a termelési folyamatban, a tőkés vállalatvezetés képtelen volt befolyásolni. Ez azt jelenti, hogy a munkások normái és törekvései alapvetően befolyásolták a munka intenzitásának mértékét.

Mindezek után jogosan fogalmazható meg az a kérdés, hogy milyen módszerekkel próbálta a tudományos vezetés megteremteni a munkafolyamatok feletti ellenőrzést. A megelőző

¹⁰ L. például R. Bendix, *Work and Authority in Industry*. Wiley, New York, 1956.

¹¹ Louis Renault-nak a taylorizmus bevezetésével kapcsolatos első sikertelen próbálkozása (1912-ben) annak tulajdonítható, hogy nem gondoskodott a szerszámmellátás, a gépek standardizálása, az anyagmozgatás és a vezetési tevékenység komplex megszervezéséről. – L. A. Moutet, *Les origines du système de Taylor en France. Le point de vue patronal (1907–1914)*. Le Mouvement Social, octobre 1975.

irányítási gyakorlattól gyökeresen eltérő kidolgozására volt-e szükség, vagy pedig nem is annyira az elvek és gondolatok újszerűségén volt a hangsúly, hanem az üzemek és műhelyek vezetési gyakorlatát korábban is jellemző sajátosságok és elemek kiegészítésén és rendszerbe foglalásán.

A tudományos vezetés elveinek és rendszerének kidolgozása során Taylor nagymértékben épített mindazokra a tapasztalatokra, amelyeket a korábbi vezetési és irányítási rendszerek létrehoztak és felhalmoztak. Munkásságában *újnak tekinthető* viszont, hogy a vezetés gyakorlatában *szórványosan, elszigetelten megtalálható* sajátosságokat, *elveket rendszerbe foglalta*. Olyan nyitott *rendszert alkotott*, amely lehetővé teszi, hogy elemeit folyamatosan újakkal helyettesítsék, kiegészítsék.¹²

Így nem tekinthető véletlennek, hogy a Taylor által kidolgozott elveket a 20. század elején viszonylag könnyen tudta továbbfejleszteni Henry Ford az autóipari szerelőszalag kialakításánál. Taylor maga így ír erről: „Bizonyára azt gondolják, hogy mindabban, amit elmondtunk nincs semmi új, semmi olyan tény, amit ne fedeztek volna fel már a múltban is. Ez valószínűleg így is van. A tudományos vezetés nem feltétlenül nagy felfedezés. Nem fedeztünk fel semmiféle új vagy döntő ténytet ... a tudományos vezetés mindazonáltal a múltban nem létező kombinációkat is tartalmaz ...”¹³

¹² Ezzel összefüggésben utalni szeretnénk a későbbiekben ismertetésre kerülő olyan kezdeményezésekre, amelyek a taylori elvek alapján kiépített munkaszervezetek átalakítására, reformjára, illetve azokra a szervezelméleti próbálkozásokra vonatkoznak, amelyek a klasszikus szervezelmélet továbbfejlesztésére irányulnak. (Például Joan Woodward munkássága a technológia és a szervezeti, irányítási struktúrák viszonyának tisztázására. L. erről részletesebben J. Woodward, *Management and Technology*. H. M. S. O., London, 1958.)

¹³ Taylor i. m. 312–313.

Újnak és eredetinek tekinthetők azok a gondolatok és elvek, amelyeket a tudományos vezetés a munkavégzéssel járó *mozdulatok elemzése, a munkások kiválasztása és betanítása, valamint a munkások és a vezetés közötti új típusú munkamegosztás* rendszerével összefüggésben dolgozott ki. A korábbi vezetési és irányítási módszerek fő gyengesége ez utóbbiak rendszerezetlensége volt. Művelőik nem törekedtek általános törvényszerűségek megállapítására. Ennek fő akadályát egyébként a munkával (a munkavégzéssel) kapcsolatos szaktudás verbális átadása és közvetítése jelentette. Az ismeretátadásnak ez a módszere lehetetlenné tette a szaktudás írásba foglalását, kodifikálását, értékelését, valamint a mindezekből levonható általános szabályok megállapítását. Ez a magyarázata annak, hogy a tömegtermelés-nagysorozatgyártás szervezeti követelményeinek kidolgozása során *Taylor fő törekvése a munkatevékenységet végzők, azaz a munkások munkafolyamatban monopolhelyzetet teremtő szaktudásának és szakértelmének megszüntetésére irányult.* Ennek érdekében *először a munkások összetett és bonyolult ismereteit igyekezett egyszerű elemekre felbontani, hogy ezáltal a munkavégzéshez szükséges ismeretek egy szintre hozhatók és homogenizálhatók legyenek.* A szaktudás felbontásának eszköze: *a mozdulatok és az idő mérése:* ugyanis minden mozdulatnak valamilyen időtartam felel meg. *Ezt követően a munkások ily módon részekre törtelt tudását rendszerezte, osztályozta, és a végrehajtó tevékenységtől elkülönítve a funkcionális irányítást ellátó irodákban összpontosította.* Végül a tudományos vezetés legjellemzőbb vonása: minden egyes művelet végrehajtásánál az *„egyedüli legjobb módszert”* (one best way) tartják meg az összegyűjtött és rendszerezett mozdulatelemek kombinációjából.

A fentiekben röviden bemutatott módszerek alkalmazásával a munkában megvalósult a koncepcióalkotói (elméleti) és

kivitelezői (végrehajtói) *tevékenység, különválasztása. Ezzel megteremtették az irányító és végrehajtó munka kettéválasztásának és elkülönítésének szervezeti feltételeit.*

A tudományos vezetésre jellemző legfontosabb elvek és sajátosságok a következő pontokban foglalhatók össze:

a) *A munkafolyamat és a munkás szaktudásának (mesterségének) szétválasztása.* Taylor szerint: „A vezetés feladata a hagyományos ismeretek (szakismeretek) minden elemének — amellyel korábban a munkás rendelkezett — összegyűjtése, az információk osztályozása, szintetizálása, majd azokból szabályok, törvényszerűségek alkotása.”¹⁴

Ezzel az eljárással nem csupán az irányító és végrehajtó (kivitelezői) tevékenységeket választják szét. A végrehajtó munkán belül is elkülönítik egymástól a bonyolultabb és egyszerűbb elemeket. *Az alkalmazott eljárás révén minden egyszerű és összetett munkafeladat vizsgálhatóvá és elemezhetővé válik, a munkavégzéshez szükséges rendszerezett ismeretekkel ezt követően már a vezetés rendelkezik. A munkavégzés sikeressége többé nem kizárólag a munkás szaktudásától, a hagyományoktól vagy általánosságban a munkások képességeitől függ. A munkafeladatok megfelelő végrehajtása már döntően a munkaszervezet funkcionálásának függvénye.*

b) *A munkaerő kiválasztása és betanítása.* A munkafeladatok végrehajtásához tudományos módszerekkel választják ki és tanítják be a munkásokat. A vezetés és irányítás régi rendszerében minden egyes munkás maga határozta meg, hogyan dolgozik, milyen sorrendben hajtja végre a különböző munkaműveleteket, ugyancsak maga választotta ki a munkavégzéshez szükséges szerszámokat, sajátította el a szaktudást. A munká-

¹⁴ Taylor i. m. 79.

sok tudományos kiválasztásának elve a tudományos vezetésnek nemcsak egyik lényeges jellemzője, hanem napjainkban is általánosan alkalmazott sajátossága.

Az üzemi és ipari gyakorlatban a társadalomtudományi ismeretek felhasználásának leginkább elismert területét az üzem- és munkapszichológia keretein belül végzett különböző jellegű képesség- és alkalmasságvizsgálatok jelentik. E technikákkal kívánja a vezetés a munkakövetelményeknek legjobban megfelelő munkaerőt kiválasztani. Az sem véletlen, hogy az iparpszichológia úttörői, Taylorhoz hasonlóan, minden kertes nélkül világosan megfogalmazták céljaikat: a tőkés vállalatvezetés és -irányítás törekvéseinek és érdekeinek szolgálatát. Ezt a szemléletet napjaink társadalomtudományában vezetői (menedzseri) orientációnak szokás nevezni. Ennek lényegét jól kifejezi H. Münsterbergnek, az iparpszichológia egykori megalapítójának megfogalmazása: „Célunk egy új tudomány (az iparpszichológia – M. Cs.) főbb vonásainak megrajzolása, amely a modern laboratóriumi pszichológia és a közgazdaságtan kérdései között helyezkedik el: a pszichológiának (az iparpszichológiának) szisztematikusan az ipar és a kereskedelem szolgálatában kell állnia.”¹⁵

c) *A munkafolyamat feletti ellenőrzés.* A vezetés és irányítás régi vagy közönséges rendszerében a munkás saját munkakörében nagyobb tapasztalattal rendelkezett, mint a vezetés. Ezért az irányítás kénytelen volt elismerni a munkások jelentős önállóságát és autonómiáját a munkafeladatok végrehajtásában. A tudományos vezetés – ezzel szemben – arra törekedett, hogy a *munkafeladatok irányítását és ellenőrzését* az

irányítói tevékenységekben egyesítse, ami lényegét tekintve nem más, mint a munkatevékenység aprólékos *ellenőrzése*. A vezetés minden egyes munkás munkáját legalább egy napra előre részletesen meghatározza, és a legtöbb esetben a munkások erre vonatkozóan írásos utasítást is kapnak. Ez az írásos instrukció „részletesen tartalmazza a végrehajtandó feladatot, sőt azt is előírja, hogy milyen eszközöket kell használni a munka végrehajtása során . . . , az előírások nemcsak azt határozzák meg, hogy mit kell a munkásnak tennie, hanem azt is, hogy hogyan, mennyi idő alatt kell végrehajtania”.¹⁶

A munkások munkájának fokozott ellenőrzésével kapcsolatban Taylor azt is hangsúlyozta, hogy a munkavégzésért vállalt felelősség most már azonos mértékben terheli a vezetést és a végrehajtókat, szemben a vezetés korábbi – hagyományos – rendszerével, ahol a munkavégzéssel járó erőfeszítés és felelősség szinte kizárólag a munkásokra hárult.

A harmadik elvnek azonban nem a munkavégzésre vonatkozó előírásokat és instrukciókat tartalmazó dokumentum léte vagy hiánya a legfontosabb jellemzője. Ennél sokkal lényegesebb a munkafolyamatok előzetes elemzésének és megtervezésének a vezetés kezében történő összpontosítása. A munkatevékenység egésze nem létezik többé a munkás képzeletében, annak előzetes megtervezése ezentúl kizárólag a munkavégzés, a munkafolyamat szervezésével foglalkozók feladata.

d) *Az intellektuális tevékenység száműzése a munkafolyamatból.* A negyedik elv valójában nem új sajátosság, csupán az első elv további differenciálásának és finomításának tekinthető. Ennek értelmében – a munkavégzés koncepciójának és végre-

¹⁵ H. Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*. Houghton-Mifflin, Boston-New York, 1913, 30.

¹⁶ Taylor i. m. 93–94.

hajtásának szétválasztásával¹⁷ — az az autonómia, amely egykor mind a munkamódszerek megválasztásában, mind pedig a munka ütemének meghatározásában, a munkások sajátja volt, megszűnőben vagy legalábbis csökkenőben van. Ezen elv gyakorlati megvalósításával a vezetés voltaképpen száműzött a műhelyekből minden intellektuális munkát. *A tervezéssel és szervezéssel kapcsolatos tevékenységeket a központi funkcionális részlegek (irodák) feladatának tekintette.*

A tudományos vezetés *negyedik elve* részletesebben foglalkozik az irányítók (vezetés) és az irányítottak (munkások) közti együttműködés és munkamegosztás kérdéseivel. *A munkaterhek és a felelősség* majdnem egyenlő mértékben osz-

¹⁷ Ezzel kapcsolatban szeretnénk felhívni a figyelmet arra a közkeletű és széles körben elterjedt tévedésre, amely a munkavégzés koncepciójának és végrehajtásának elkülönítését a szellemi és fizikai munka különbségeivel azonosítja. Az e nézetet hirdetők figyelmét elkerüli az a tény, hogy a szellemi munkát végzőknél — a fizikai termelőtevékenységet végzőkhöz hasonlóan — szintén végbemegy a munkakoncepció és a végrehajtás szétválasztása és elkülönülése. Figyelemre méltó eredményekkel jártak ebből a szempontból azok a kutatások, amelyek az irodai munkák gépesítésének, különösképpen pedig számítógépesítésének hatásaival foglalkoztak. Az e folyamatokat kísérő technikai és szervezeti racionalizáció hatására az alkalmazottaknak egyre kevésbé lehetőségük lesz az érdemi alkotó munkára, munkafeltételeik és előrejutási lehetőségeik egyre romlanak. Sőt, hosszú időn keresztül élvezett kiváltságaik a munkafeltételek és foglalkoztatottságuk területén — különösen a hetvenes évektől kezdődően — olyannyira rosszabbodtak, hogy semmiben sem különböznek a fizikai munkásokéitól. Ezekkel a kedvezőtlen változásokkal magyarázható az a jelenség, hogy az alkalmazottak munkával való elégedettségének színvonala az utóbbi években szintén csökkent. (G. MacKenzie, *The Aristocracy of Labour. The Position of Skilled Craftsmen in the American Class Structure*. Cambridge University Press, London, 1973, 43.; J. Greenbaum, *Division of Labour in the Computer Field*. Monthly Review, July–August 1976.)

lik meg *a munkások és a vezetők között*. A vezetés képviselői felelnek mindazokért a tevékenységekért, amelyeknek ellátására ők jobban fel vannak készítve. Korábban — az irányítás régi rendszerében — mind a munkaterheket, mind a felelősséget szinte teljes egészében a munkások viselték. Ebben a megközelítésben az új rendszernek jellemzője, hogy *a munkások és a vezetők egyaránt a maguk dolgát végzik, s ily módon személyes és bensőséges kooperáció alakulhat ki közöttük*. A vezetés és a munkások közötti újfajta munkamegosztás Taylor szerint megszünteti a komoly nézeteltéréseket. Ebben a vezetési rendszerben *teljesen feleslegessé és funkciótlaná válik a vezetés és a munkások közötti kollektív tárgyalás*, hiszen a tudományos módszerek alkalmazása révén — az első három elvből következően — igazságos és korrekt tudományos előírások és szabályok határozzák meg az együttműködés kereteit. Ennek következtében az együttműködő partnerek felhagynak majd az ellenséges magatartással, és energiáikat a vállalat előtt álló célok végrehajtására fordítják.

A tudományos vezetést megelőző vezetési és irányítási gyakorlatban szintén találkozhatunk a felsorolt elvek közül néhányval. Az elvek egységes rendszerben való alkalmazása, valamint a felsorolt elvek közül az ellenőrzés problematikája (a harmadik elv) és az elvek összességében megjelenő feladat eszméje kölcsönöznek a Taylor-rendszerek újszerűséget. Az egyes elvek ismertetése után, kiemelkedő jelentőségénél fogva, részletesebben foglalkozunk a „feladat” gondolatával, eszméjével. Véleményünk szerint ez fejezi ki a legjobban a tudományos vezetés társadalmi lényegét, tartalmát. Nem véletlen, hogy maga Taylor is felváltva használta vezetési rendszerének jelölésére a „tudományos vezetés” és a „feladat, vezetés, irányítás” kifejezéseket. A munkafeladatokra vonatkozó észrevételei és javaslatok a következők:

a) a munkások tudásának (szakismeretének) olyan egyszerű összetevőkre bontása, hogy a *munkafeladatok* a homogén *munkafolyamat* legkisebb részét alkossák;

b) az időmérés és mozgátelelemzés tudományos célja: olyan egyszerű feladatok meghatározása, amelyek a munkásokra bízhatók, és viszonylag könnyen ellenőrizhetők;

c) azokon a munkaterületeken is az *egyéni jellegű munka*-végzést kell kialakítani, ahol korábban a szakmai érdekeken és értékeken kifejlődő erős munkásszolidaritás volt jellemző; a dolgozók társadalmi elszigetelésének eszközeként az egyéni teljesítménybérek alkalmazását javasolja.

A felsorolt elképzelések szellemében kialakított munkakörök, amelyeket az egyes munkásra terveztek, nemcsak térben, hanem társadalmilag is izolálják a munkásokat: Az így kialakított munkakörökben a munkafeladatok hatékony végrehajtása nem igényli a csoportösszetartást. A csoportkohézió vagy -szolidaritás a munkaszervezet működése szempontjából diszfunkcionálisan hat.

A tudományos vezetés kialakulásának és elveinek ismertetése után a következőkben röviden összegezzük lényegét, és utalunk azokra a gyakorlati kezdeményezésekre, amelyek bevezetését előmozdították.

Úgy véljük, hogy a munkatevékenység szervezetének átalakítása napjainkban különösen aktuális feladat. A munkaerő hatékony felhasználása a rohamosan szűkülő és összetételében is kedvezőtlenül alakuló munkaerőforrások miatt nemcsak a munkatermelékenység fokozásának, de olykor szinten tartásának is fontos tényezője. A munkaerő hatékony felhasználása, valamint a munkára irányuló emberi igények fokozott kielégítése elválaszthatatlanok a szervezeti keretként szolgáló munkaszervezet felépítésének sajátosságaitól. Az utóbbi kifogástalan működése döntően attól függ, hogy milyen mértékben sikerül

a munkafeladatok olyan struktúráját kialakítani, amely az e feladatok végrehajtására hivatott munkaerő igényeinek, illetve érdekeinek is megfelel.

A tudományos vezetésnek a tőkés munkafolyamatban játszott újító szerepét a következőképpen lehetne röviden összefoglalni: a munkafolyamatban eredetileg összefonódó elméleti és kivitelezői jellegű tevékenységeket elkülönítette és szétválasztotta. A munkafeladatok megtervezéséből és megszervezéséből azonban nem azért zárták ki a munkásokat, mert képességeik vagy szellemi kvalitásaik elégtelenek. Taylor szerint a munkások azért képtelenek a munka tudományát kifejleszteni, mert nincs elegendő idejük és pénzük arra, hogy ilyen jellegű tevékenységet folytassanak. Külön kihangsúlyozta, hogy nem a munkások intellektuális képességének hiányosságáról van szó.¹⁸

Ennél is lényegesebbek és fontosabbak azonban azok a megjegyzései, amelyek nem technikai-szakmai tényezőkkel hozzák összefüggésbe az elméleti és kivitelezői munka szétválasztását, valamint a tervezői és szervezői tevékenységek központi funkcionális részlegekbe való koncentrálását. A folyamat lényegét meghatározó társadalmi tényezők a tőkés termelési viszonyok, pontosabban a bér munkásviszonyok.¹⁹ Taylor így írt erről:

¹⁸ Vö. Taylor i. m. 33.

¹⁹ Taylor, amint azt már említettük, nem vonta kétségbe a munkásoknak a munkamódszerek kidolgozására irányuló intellektuális képességét. Ellenkezőleg, a „szisztematikus lógás” (vagy a teljesítmény-visszatartás) jelenségének döntő okát is ebben a képességben látta. A munkások intellektuális képességének kifejlődését gátló olyan tényezők, mint az „idő” vagy az „alkalom” csupán olyan technikai tényezőket (technikai természetű gátakat) jelentenek, amelyek viszonylag könnyen elháríthatók: időt és alkalmat kell adni a munkásoknak. Ez azonban már a tudományos vezetés koncepciójától eltérő munkaszervezetek kialakítását tételezi fel.

„Még ha a munkás fel is tudna állítani tudományos törvény-szerűségeket arra vonatkozóan, hogyan kell a munkát empiri-kusan kivitelezni, érdeke mégis az lenne, hogy magának őrizze meg ezeket a felfedezéseket, és tudását egyedül kamatoztassa, hogy ezáltal többet termelhessen, mint a többi munkás, és ebből következően magasabb bérhez jusson.”²⁰

A tudományos vezetés elvei szerint felépített munkaszerve-zen keresztül a bonyolult munkát a lehető legnagyobb mér-tékben felaprózzák, és feleslegessé teszik a munkások egész munkafolyamatra kiterjedő szaktudását. Ennek elsődlegesen társadalmi-politikai célja van: a tőkés vállalatvezetés és -irányítás munkafolyamat feletti ellenőrzésének biztosítása, a szakismeretekre és -tudásra támaszkodó munkásellenállás meg-törése. A tőkének ezen politikai-hatalmi törekvése ugyan jelen-tékenyen átalakította a munkaszervezetek felépítését és műkö-dését, a szervezett munkásság ellenállása következtében azon-ban mégis kudarcot vallott. A 19. és 20. század munkás-mozgalmi tapasztalatai mellett erre utalnak azok a szervezeti reformok, amelyek irányába a tőkés vállalatvezetés haladni kénytelen.²¹

2. A TUDOMÁNYOS VEZETÉS GYAKORLATI ÉS TUDOMÁNYOS HATÁSA

A Taylor által megteremtett tudományos vezetés jelentős és tartós vezetési, irányítási felfogásnak bizonyult. Ösztönzően hatott a vezetés gyakorlatára és a szervezetek elméletére is. A

²⁰ Taylor i. m. 186.

²¹ Vö. A. L. Friedman, *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. McMillan, London, 1977.

taylorizmus az 1929–1930-as években – a nagy gazdasági világválság idején – megszűnt mint önálló mozgalom. Tanait és gondolatait ennek ellenére szinte minden iparágban ismerték, módszerei és technikái a mérnökök és szervezők képzésével foglalkozó főiskolák fontos tananyagát alkották, és alkotják ma is. A taylorizmus tehát csupán abban az értelemben szűnt meg, mint egy vallási szekta: amikor tanai és igéi általánossá és széles körben elfogadottá válnak, nevetséges továbbra is szektáról beszélni. Mindezt megerősíti a taylori elvek nem ipari – kórházi, irodai, szolgáltató – szervezetekben való gyors elterjedése napjainkban.²² Megállapításai ezen túlmenően elméleti és metodológiai szempontból is hozzájárultak a klasszikus szervezelmélet kifejlődéséhez, s így a taylorizmus napjainkban is számottevő hatást gyakorol a szervezetekkel foglalkozó tudományok művelőinek gondolkodására.

2.1. Gyakorlati reakciók és hatások

A tudományos vezetés által kidolgozott elvek gyakorlati alkalmazása gyökeresen átalakította a munka szervezetét és a munkásság belső rétegződését.²³

Mindenekelőtt megszűnik a szakmára, mesterségre épülő szaktudás jelentősége. A szakképzett munkások szervezetei

²² Vö. H. David–C. Bernier, *À l'ouvrage! L'organisation du travail du Québec*. Institut de Recherche Appliquée sur le Travail, Montréal, 1981.

²³ „A munkásosztály belső rétegződése” helyett gyakran használják a munkásosztály technikai összetétele kifejezést, amelyen a munkások szakmai csoportok szerinti rétegződését értik: szakmunkások, betanított munkások, segédmunkások stb.

sokat veszítenek társadalmi súlyukból. Így érthető az az ellenállás, amely a tudományos vezetés elvei alapján kialakított munkaszervezetek bevezetését kísérte. Az ellenséges reakciók több országban olyan hevesek voltak, hogy még a mozgalom elnevezését is meg kellett változtatni. Franciaországban például kezdetben az *organisation scientifique du travail* elnevezést használták. A munkások heves ellenállásának hatására meg kellett változtatni az elnevezést, és a munka tudományos szervezése helyett, a munka racionális szervezése fogalmat vezették be (*organisation rationelle du travail*). A munkásellenállás és az ellenséges reakciók gyengülése után azonban végül is az eredeti fogalomnál maradtak, és ma is ezt használják a tudományos vezetés jelölésére. A különböző kapitalista országokban jelentkező változó heveses munkástiltakozások ellenére rendkívül gyorsan elterjedtek a tudományos vezetés elvei alapján kialakított munkaszervezetek. A gyakorlati megvalósításban Európában a német vállalatok jártak az élen, és ezek az elvek már az első világháborút megelőzően szerves részévé váltak a német vállalatvezetési gyakorlatnak. Nem véletlen, hogy Leninre is nagy hatást gyakorolt a német gazdaság (hadigazdaság) centralizációja és hatékonysága. Ezzel kapcsolatban arra hívta fel a figyelmet, hogy el kell sajátítani a legmodernebb gépesített iparra támaszkodó fegyelem, szervezethez és harmonikus együttműködés elvét, az irányítás és ellenőrzés legszigorúbb rendszerét.

A taylori elképzeléseket és törekvéseket kapitalista viszonyok között az autóipari szerelőszalag létrehozásával Henry Ford tökéletesítette. A szerelőszalag bevezetésével megteremtette annak lehetőségét, hogy az időmérést és a mozdulatok elemzését összekapcsolja a gépesítés elméletével; ez a leglényegesebb pont, ahol Taylort meghaladta. A gépesítés kérdé-

sével Taylor egyáltalán nem foglalkozott. A szerelőszalag alkalmazásával soha nem látott mértéket öltött a munkavégzés részekre tördelése és felaprózása. Ford nagy jelentőséget tulajdonított a *szerszámok és a munkafolyamat műveletei* szabványosításának, standardizálásának. A felsorolt módosítások közül a standardizálás különösen fontos szerepet játszott a sorozatgyártás megteremtésében. A nagyüzemi sorozatgyártás megindításának gazdasági kényszere abból eredt, hogy az autógyártás megteremtését követően hamarosan kiderült: a személygépkocsinak igen nagy a potenciális piaca. E lehetőség kihasználását azonban – csakúgy, mint a tőke általános értékesülését a munkafolyamatban – nagymértékben akadályozta az a *hagyományos munkaszervezet, amely a szakképzett munkások számától és viselkedésétől tette függővé a kereslet kielégítését*. A szabványosítás és standardizálás tehát egyrészt a termelési volumen növelésének eszköze, másrészt annak terméke. A standardizálás ugyanis a munkatevékenységek ellenőrzésén és a mozdulatok mérésén keresztül teszi lehetővé a piac igényeinek megfelelően változó termékmennyiség biztosítását. Ezenkívül a szabványosítás és standardizálás az előállított termék (például az autó) önköltségének csökkentését is elősegíti, s így a termék piacának további bővülését eredményezi. Főleg ezekkel a tényezőkkel magyarázható, hogy 1920-ra az autógyártásban sikerült elérni a tömegtermelést, és az 1929-es világválságot kísérő ideiglenes megtorpanás után az autóipari termelés zavartalanul folytatódhatott.

Ford mindaddig nem nyugodott, amíg az autótípusok tökéletesítésében nem sikerült a gyártás szempontjából legegyszerűbb modellt, az úgynevezett T modellt megalkotnia. A modell bevezetésével járó gazdasági és társadalmi követelmények értéhetőbbé válnak, ha részletesebben foglalkozunk a Ford által

elsőként alkalmazott és azóta általánosan elterjedt szerelőszalag szervezési körülményeivel.²⁴

A Ford-autógyárat 1903-ban alapították. Az autóiipari munkát kezdetben az USA akkori ipari központjaiból, az Ohio és Michigan államok üzeimből kikerülő azon munkások végezték, akik korábban szekér-, hintó- vagy kerékpárgyártó üzemekben dolgoztak. Az autó összeszerelése akkor még jelentős szakértelmet, magas szakképzettséget igényelt: meghatározott számú műszerész azonos munkaterületen szerelte össze az autót. A világhírűvé vált T modell bevezetésére 1908-ban került sor.²⁵

Kezdetben az autóiipari munka szervezetében és munkaköreiben nem hajtottak végre változtatásokat: a szerelési munkák nagy része az adott munkaterületen történt meg, majd a műveletek megfelelő csoportjának végrehajtása után a munkások helyet cseréltek a következő műveletcsoportot végző tár-

²⁴ A taylori munkaszervezet továbbfejlesztésével kapcsolatos próbálkozások ismertetését azért is fontosnak tartjuk, mert a munkaerőnek az ipari munkafeltételekhez való adaptációját elősegítő különböző társadalomtudományi eljárások (például az emberi kapcsolatok iskola egyes irányzatai, a motivációs elméletek különböző formái stb. által nyújtott megoldások), az érzelmi vagy ideológiai manipulációk nem bizonyultak olyan sikeresnek, mint a munkaszervezetek átalakítására irányuló törekvések.

²⁵ Vö. E. Chinoy, *Manning the Machine – The Assembly Line Worker*. In: *The Human Shape of Work. Studies in the Sociology of Occupations* (ed. P. L. Berger). McMillan, New York, 1964, 52–54. – A fordizmussal foglalkozó munkákban alig esik szó Galamb József mérnökről, aki az 1900-as évek elején kivándorolt Amerikába, s megismerkedett Forddal. Ő tervezte például a világszerte híressé vált T modell karosszériját is (vö. Horváth Árpád, *A gépkocsi regénye*. Zrínyi Könyvkiadó, Budapest, 1972. 221).

saikkal. Bizonyos módosításokat a szerelésben azonban már ekkor bevezettek. Például a szerelőknek nem kellett a szükséges alkatrészeket vagy szerszámokat keresgélniük; azokat előre odakészítették.

Ekkor veszi kezdetét a szerelési tevékenység részekre bontása és feldarabolása. Először megszüntették az úgynevezett mindenek munkaköröket, amelyekben olyan munkások dolgoztak, akik mindenféle szerelési munkát el tudtak végezni, és akik ezért a hiányzó munkások pótlását vagy a termelés folyamatoságát veszélyeztető fennakadások elhárításának feladatát látták el. Olyan szerelőmunkásokkal váltják fel őket, akik ugyanazon a kocsin dolgoznak egymás mellett, de már csak meghatározott számú szerelési tevékenységet (műveletet) bízunk rájuk, és kizárólag azok végrehajtásáért tartoznak felelősséggel.

E módosítások és változtatások ellenére sem beszélhetünk még azonban az úgynevezett Ford-féle autóiipari szerelőszalagról mint az ipari munkaszervezet új formájáról. Ennek végleges kialakítására akkor került sor, amikor a T modell óriási és tartós sikert aratott. A fokozott kereslet kielégítésére és – ezzel összefüggésben – a piac biztosítására már nem volt alkalmas a változtatások ellenére is hagyományos munkaszervezetű szerelőszalag. Tovább kellett lépni egy olyan munkaszervezet kifejlesztésének irányába, amelynek működését függetleníteni lehet attól, hogy a munkaerőpiacon elegendő számban található-e szakképzett műszerész stb. Tehát az új típusú munkaszervezet létrehozásának fő szempontja a termelés függetlenízése a munkaerőpiactól, illetve a munkások kvalifikációs szintjétől. A hagyományos munkaszervezetet Ford magasan képzett és jelentős üzemi gyakorlattal rendelkező mérnökeivel vizsgálhatta felül. Az eredmény a folyamatos szerelőszalag bevezetése volt. Az összeszerelendő gépkocsi végigjárja az

egyéni munkaköröket, amelyekben a munkások csupán néhány rövid ideig tartó műveletet hajtanak végre. Az átszervezéssel a vezetés nem csupán a munkavégzés végrehajtását módosította, hanem a munkaütem felett is jelentékeny ellenőrzésre tett szert. Így viszonylag könnyűvé vált a munkaütem változtatása, növelése vagy csökkentése.

A munkafeladatok szerkezetében végrehajtott változtatásokkal egyidejűleg nivellálták a munkásbéreket is. A maximális napi bért 2,34 dollárban állapították meg. Az első folyamatos szerelőszalagot 1914-ben a Ford-gyár Highland Park-i üzemében vezették be. A T modellt néhány hónap elteltével *tizedannyi idő* alatt állították elő a folyamatos szerelőszalagon, mint azelőtt. 1925-ben pedig *egy nap alatt már annyi gépkocsit szereltek össze, mint a T modell bevezetésének kezdetén egy év alatt*.

A klasszikus – tehát a tudományos vezetés – szellemében kialakított munkaszervezetek tipikus területe az autóiipari szerelőszalag. Az ismétlődő és részekre tördelt munka világa nem csupán a tudományos vizsgálatokban, hanem különböző művészi alkotásokban (például Charles Chaplin *A modern idők* című filmje) is állandóan megjelenik. A leghevesebb munkásellenállásokkal és -reakciókkal is ebben az iparágban találkoztak a munkaszervezők. Itt utalunk azokra a nehézségekre, amelyekkel Fordnak szembe kellett néznie, amikor a világhírűvé vált T modell gyártására bevezette az első autóiipari szerelőszalagot.

Érdekes valamivel részletesebben megismernünk azon munka sajátosságaival, amelynek leírásával szinte minden olyan tanulmányban találkozhatunk, amely a technika és az ipari munka összefüggéseivel foglalkozik. A számos leírás közül az autóiipari szerelőszalagról szóló következő beszámolót

idézzük: „Minden harmadik-negyedik percben nagy robajjal újabb karosszéria zuhan a szerelőtálcára: ez a zaj adja meg a munka ritmusát. Mihelyt a kampó beakadt a szerelőtálcába, a karosszéria nyomban elindul félkörívben kanyarodó útjára, sorra elhaladva a forrasztó, meg a kiegészítő ütemhelyek előtt, ahol reszelik, csiszolják, kalapálják. Ahogyan mondtam, a kocsik megállás nélkül, lassan vonulnak előre: a szerelőszalag első pillantásra a mozdulatlanság benyomását kelti, és csak ha jó ideig mereven figyeljük az egyik kocsit, akkor látjuk, hogyan halad fokozatosan az egyik ütemhelytől a másikig. Mivel a karosszéria egy pillanatra sem áll meg, a munkás sem maradhat egy helyben, hanem a művelet idejére el kell kísérnie az autót. Ilyenformán mindenkinek nagyon is valóságos, bár láthatatlan határok között kell elvégeznie a rá kiszabott műveletet: mihelyt a karosszéria belépett a körzetébe, a munkás veszi a forrasztópisztolyt, fogja az ónpálcát, a spaknit meg a reszelőt, és munkához lát. Egy-két csattanás, felvillanó lángnyelv, az összeillesztés hézaga eltűnt, és a kocsi már el is hagyja az ütemhely három-négy méteres körzetét. A munkás pedig újrakezdi az egészet. Néha, ha gyorsan dolgozik, nyer egy-két tétlen másodpercet a következő karosszériáig: ilyenkor vagy kifújja magát, vagy még jobban fokozza az iramot, »szemben úszik az árral«, vagyis – összegyűjtve a megtakarított másodperceket – a szerelőszalagával ellentétes irányban halad, egészen az ütemhely alsó határáig. És amikor, egy vagy két óra múltán, felhalmozta két-három perces előnyének mesebeli tőkéjét, egy cigarettára gyújtva rögtön fel is éli, kéjsóvár tőkepénzes módjára, aki, miközben a többiek dolgoznak, zsebre vágott kézzel nézi a már megforrasztott karosszériák vonulását. Röpké boldogság: máris ott a következő kocsi, most már a szokott helyen kell dolgoznia, és kezdődik újra a verseny, a harc az egy méterért, a két méterért, megint »árral szemben«

dolgozik egy nyugodtan elszívható cigaretta reményében. Ha pedig, épp ellenkezőleg, a munkás nem bírja az iramot, »elmerül«, vagyis egyre közelebb sodródik a következő ütemhelyhez, és még akkor is folytatja műveletét, amikor a következő munkás már belefogott az övébe. Ilyenkor rá kell hajtania, hogy visszakerüljön a helyére. És a köcsik lassú vonulása, amely csaknem mozdulatlanlannak látszott, hirtelen olyan könyörtelen lesz, mint valami mindent elborító vízár, amelyet nem lehet gátak közé szorítani: elvész ötven centi, aztán egy méter, félperces lemaradás, máris túl messzire mentél az autóval, mert a következő már megérkezett az ütemhely elejére, már megy is előre az élettelen anyag ostoba szabályosságával, már az ütemhely közepén jár, de még egy újjal sem nyúltál hozzá, és amikor végre nekilátsz, majdnem elhagyta az ütemhely körzetét: a lemaradás felgyülemelő másodpercei. Ezt »elmerülésnek« hívják, és néha csaknem olyan félelmetes, mint vízbefulladás.²⁶

Az autókarosszéria szerelése néhány mozzanatának bemutatásával kitűnően érzékeltethető a munka jellege és a munkásra gyakorolt hatása. Az ilyen jellegű munkák munkaszervezési elvei mind a mai napig uralkodnak, és nemcsak az autóipari, hanem általában a szériamunkák jelentős részét is jellemzik.

Az autószerelés munkaszervezetében végrehajtott módosítások — vagy ahogyan ma neveznénk: racionalizáció — a T modell esetében a *munkások heves ellenállásával találkozott*. A dolgozók csoportosan léptek ki az üzemből. A *tömeges kilépésekre* azért kerülhetett sor, mert a környék ipari üremeiben ekkor még bőven találtak olyan munkákat, amelyeket hagyományos munkaszervezetben végezhettek. Ezekben az üzemek-

ben a dolgozók továbbra is fel tudták használni szakismereteiket, amelyeket az új munkaszervezet feleslegessé tett, és a termelésben élvezett autonómiájuk mértékében sem következett be csökkenés. A kilépők anyagilag sem jártak rosszul, a környékbeli ipari üzemek ugyanis nem fizettek kevesebbet, mint a Ford-gyár. A *munkaerő-fluktuáció* a tizes évek elején elérte a több száz százalékot is (380%), az *érintett üzemek munkásállománya egy év alatt többször is kicserélődött*. A munkaerő-fluktuáció következtében fellépő termelési nehézségeket tovább növelték azok a társadalmi feszültségek, amelyek a *szakszervezeti mozgalom térhódításával jártak*. Ford válasza radikális volt, a bért napi 2,34 dollárról felemelte 5 dollárra. A munkaerőt azonban a maximális bér önmagában nem volt képes stabilizálni. Ehhez a környező ipari üzemeknek is át kellett térniük a taylori elvek szerint kialakított munkaszervezet követelményrendszerének alkalmazására. Ford pozíciójának megerősödéséhez a helyi munkaerőpiacon nagymértékben hozzájárult az általa létrehozott munkaszervezet azon sajátossága, hogy az ipari munka tapasztalataival nem rendelkező európai bevándorlók tömegeit minden különösebb nehézség nélkül alkalmazhatta. A Ford-féle munkaszervezetben a munkás szakismerete minimális szerepet játszik. Jól illusztrálják ezt a következő adatok: a munkakörök — szám szerint nyolcezer — 43%-ának sikeres ellátásához elegendő egy napi tanulás, a munkakörök 36%-a egy naptól egy hétig terjedő tanulást igényel, és mindössze a munkakörök 6%-ában van szükség három hétig tartó képzésre.²⁷ Ily módon a vállalatvezetés — a munkaerő stabilizálásán túl — szabadon válogathatott a jelentkezőkből. Semmi sem állta útját a munkaintenzitás növelésének. A

²⁶ R. Linhart, *A munkapad*. Nagyvilág, 1981, 1. sz., 4–5.

²⁷ Vö. H. Ford, *Ma vie et mon oeuvre*. Payot, Paris, 1925, 126.

munkaerő stabilitásával összefüggésben tehát Ford azon megállapítása, hogy a napi nyolc óráért fizetett ötdolláros bér bevezetése helyes döntésnek bizonyult, nem elégséges magyarázat. (A termelési fegyelem megszilárdítása és a munka intenzitásának növekedése végső soron csökkentette a termelési költségeket, ez kétségtelen tény. A munkaerőnek a fordai munkafeltételekhez való sikeres adaptációját azonban egyéb tényezők is számottevően befolyásolták.)²⁸ A tudományos vezetés elvei szerint kialakított munkaszervezetben – a munka koncepciójának és végrehajtásának elkülönítésével – megszűnt a mesterség, feleslegessé vált a munkás technikai felkészültsége és tudása. *Ezzel párhuzamosan viszont megnövekedett az irodai alkalmazottak és a speciális feladatokat ellátó munkások iránti igény.* A munkaszervezet új típusának bevezetését és elterjedését nagymértékben megkönnyítette az a tény, hogy ebben a korszakban a munkaerő új és nagy tömegei áramlottak az ipari munkahelyek felé. A főleg mezőgazdasági környezetből származó és/vagy bevándorló munkások jelentős részének az ipari munka már a részekre tördelt és nagymértékben specializált munkát jelentette. Ezzel összefüggésben szeretnénk megemlíteni, hogy elképzelései védelmében már Taylor is azzal érvelt, hogy a munkások bizonyos rétegei számára megnyílnak a szervezeti és anyagi felemelkedés útjai: a művezetővé válás vagy a funkcionális osztályokra kerülés lehetőségei, amelyek

²⁸ Tanulmányunkban nem foglalkozunk a taylorizmus és a fordizmus közti különbségekkel. A munkaszervezet fejlődésének bemutatásához erre nincs szükség. Ennek ellenére meg szeretnénk jegyezni, hogy amíg a taylorizmus a munkaszervezet felépítésében és működésében idézett elő lényeges változásokat, addig a fordizmus a munkafolyamat összes elemét – a munkaerőn kívül a munka eszközeit és tárgyát is – alapvetően módosította.

egyben keresetemelkedéssel járnak. Erről így írt: „nyilvánvaló például, hogy a tervezéssel foglalkozó részleg és a funkcionális feladatokat ellátó művezető segítségével a képzetlen, de intelligens munkás ugyanolyan jól el tudja látni feladatait, mint a képzett műszerész. Ez vajon jó a munkás számára? A munkás magasabb szintű munkát kap, mint korábban, olyant, amelyben fejlődhet, és jóval magasabb kereseteket érhet el. Amikor a hagyományos műszerész munkájára gondolnak, a munkások ezt gyakran elfelejtik. A műszerészi munka iránti nosztalgia hiábavaló, mivel a műszerészek az új rendszer bevezetésével nagyon pontosan körülhatárolt feladatokat végeznek, olyanokat, amelyeket korábban soha. Sőt, az új rendszer nagyobb számban igényli a munkásokat, és az előrejutás nagyobb perspektívája nyílik meg az ember előtt. A korábbi rendszerben egész életükben műszerészek maradtak, most megnyílik a lehetőség számukra, hogy művezetőkké váljanak.”²⁹ Ez persze nagyon egyoldalú érvelés. Hány munkás válhat ténylegesen művezetővé a hierarchikusan felépített ipari szervezetekben? A szervezeti előrejutás csupán a munkások töredéke számára jelentett – és jelent napjainkban is – tényleges perspektívát.³⁰

Megszűnt a tudomány és a mesterség közvetlen kapcsolata, amely jellemző volt a kapitalizmus kialakulásának kezdetére.³¹ Figyelemre méltó az emberi kapcsolatok irányzat meg-

²⁹ Taylor, *Shop Management*. 146.

³⁰ Az ipari szervezetek Taylor munkássága óta döntően azonos szervezeti elveken nyugvó felépítésének és működésének tulajdonítható az a jelenség, hogy a munkával szembeni emberi igények között a szervezeti előrejutással kapcsolatosak az utolsó helyen szerepelnek. (L. erről bővebben Héthy Lajos–Makó Csaba, *Technika, munkaszervezet, ipari munka*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981.)

³¹ Itt emlékeztetünk arra, hogy a kézművesmesterség a maga idejében szorosan kapcsolódott a tudományhoz és a technikához. Nem csu-

alapítójának, *Elton Mayo*nak a következő megjegyzése: „történetileg nézve úgy vélem, hogy a tudomány egy meghatározott tevékenységi terület jól fejlett technikájából született. Olykor a nagy tapasztalattal rendelkező munkások megpróbálkoztak mesterségük implicit elveinek megfogalmazásával, explicitté tételével... , a tudomány gyökerei a mesterségekhez nyúlnak vissza, és az csak az uralkodó mesterségek kísérleti és szisztematikus fejlődésén keresztül alakulhatott ki. A sikeresen fejlődő tudományok mind szerényen kezdték, az egyszerű mesterségek mindaddig lassan fejlődtek, amíg nem tették lehetővé a logikai és kísérleti általánosítást.”³²

2.2 A szervezetelmélet fejlődésére gyakorolt hatás

F. W. Taylornak, valamint követőinek a munkássága (például Luther Gulick, Lyndall Urwick, hazánkban pedig elsősorban Méhely Kálmán) jelentős mértékben hozzájárult a klasszikus

pán arról van szó, hogy a szakképzés magában foglalta a matematika, az anyagismeret és a műszaki rajz oktatását, hanem ennél sokkal többről, arról, hogy például a 19. század közepén a londoni szövőmunkások – akik egyébként különösen nagy nyomorban éltek – Londonban tudományos és kulturális központot hoztak létre. Történelemmel és matematikával foglalkozó társaságuk is működött, ezek a tudományos társaságok a selyemszövő munkások ösztönzésére alakultak meg. Közülük származott a híres Dollond, a teleszkóp feltalálója, s ugyancsak a szövőközül került ki a matematikus Simson és Edward, akiket az angol kormány később felkért oktatónak a Woolwich, illetve a Chatham kadetiskolába.

³² E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilizations*. Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1945, 18.

szervezetelmélet megalapozásához.³³ Szervezeti megközelítésük – kifinomultabb és korszerűbb formában – má is megtalálható az olyan tudományágakban, mint a szervezés-tudomány, az üzemgazdaságtan, valamint a business administration. A felsorolt területeken érvényesülő felfogások közös sajátossága, hogy megállapításaik és elveik kevésbé építenek azokra a tapasztalatokra, amelyeket az ipari viszonyok konkrét (empirikus) kutatása felhalmozott. Taylor maga is csak saját megfigyeléseire és üzemi tapasztalataira támaszkodott. Hasonló vizsgálati módszerek és eljárások jellemezték követőit is, akik nem annyira az ipari üzemekben vagy a vállalati vezetés különböző szintjein lejátszódó folyamatok leírása, elemzése iránt mutattak érdeklődést, hanem a szervezési alapelvek, szabályok bizonyos rendszerének kifejlesztésére és alkalmazására helyezték a hangsúlyt. Meg voltak győződve arról, hogy rendszerük alkalmazásával biztosítható a vállalati tevékenység maximális hatékonysága. A kidolgozott rendszer sajátosságaitól eltérő vállalati folyamatokat és eseményeket nemkívánatosnak és károsnak minősítették. Az általuk károsnak tekintett jelenségek pedig szerintük úgy szüntethetők meg, ha a vállalati tevékenységeket a tudományos vezetés elveihez igazítják. Ezzel a *normatív szemlélettel* magyarázható, hogy meg sem kísérelték elemezni és értelmezni a szervezet működése szempontjából negatív vagy nemkívánatos folyamatokat.

³³ Taylor követőinek fontosabb elméleti alpmunkái: J. Lee, *Management. A Study of Industrial Organization*. Pitman, London, 1921; L. Gulick–L. Urwick (eds), *Papers on the Science of Administration*. Columbia University Press, New York, 1937; H. C. Metcalf–L. Urwick (eds), *Dynamic Administration*. Management Publications Trust, London, 1941; L. Urwick, *The Elements of Administration*. Pitman, London, 1944.

A tudományos vezetés szervezettel-felfogása mechanikus és statikus: a szervezetet racionális és minden részletében megtervezhető eszköznek tekintik, amelynek célja előre adott és megváltoztathatatlan. A vállalati vagy üzemi szervezet formális struktúrája a kitűzött célok megvalósítását szolgálja. Az ipari szervezet hierarchikus felépítésű tekintély-, illetve hatalmi struktúrájának fő funkciója az, hogy biztosítsa a termelési tevékenységgel foglalkozók együttműködését. A döntően funkcionális és integratív szervezettel-felfogással magyarázható, hogy a tudományos vezetés szinte kizárólag a végrehajtási tevékenység (a munkafeladatok) struktúrájával, valamint a keretétől szolgáló munkaszervezet fejlesztésével törődött. Figyelmét teljesen elkerülték az olyan kérdések, mint a vállalati tevékenység céljainak meghatározása, a szervezet és társadalmi-gazdasági környezetének viszonya, a szervezeti változások stb. A felsorolt hiányosságokból az is látható, hogy e szervezettel-felfogás nemcsak statikus, hanem zárt is. Nem vett tudomást azokról a kölcsönös összefüggésekről és kapcsolatokról, amelyek a vállalati és üzemi folyamatokat a szélesebb társadalmi és gazdasági viszonyokkal összekötik.

A taylori *emberszemlélet* korlátai jelentkeznek abban a felfogásban, mely szerint a munkatevékenység „tudományos megszervezésének” vagy racionalizálásának csökkentenie kell, illetve meg kell szüntetnie a munkások autonómiáját a munkafolyamatban, és hogy a bérezés kivételével másféle ösztönző nem hat lényegesen az emberi magatartásra. A tudományos vezetés hívei a *homo oeconomicus* vagy *homo mechanicus* *emberszemlélete* alapján központi és kizárólagos jelentőséget tulajdonítottak az anyagi (pénzügyi) ösztönzőknek. Úgy vélték, hogy a munkások feltétlenül és mechanikusan reagálnak ezekre, és ez a magyarázata annak, hogy a magas bérek teljesítménybérézési formában történő alkalmazását propagálták.

Napjainkban is időszerűek azonban azon észrevételeik, amelyek a magas bérek és az alacsony költségek egységét hangsúlyozzák. A legnagyobb hibának ugyanis a pazarlást tartották. Elsősorban nem az anyag és az eszköz pazarlását, hanem az emberi munka olyan elfecsérlését, amely az átgondolatlan, rossz irányítás és vezetés következménye.

Az emberi együttműködés feltételeivel kapcsolatban nem vettek tudomást a tőkés vállalatvezetés és a munkások érdeellentéteinek komplex tényezőiről, és hittek abban, hogy a tudományos vezetés elvei alapján felépített és működtetett munkaszervezetben a munkások és munkáltatók kapcsolataira a „társadalmi béke” lesz jellemző. Az ipari gyakorlat története azonban nem igazolta Taylornak és követőinek a „harmonikus ipari viszonyokról” alkotott meglehetősen naiv felfogását.

Érdemének kell azonban elismernünk azt, hogy a munkatevékenység idő- és mozdulattanulmányok segítségével történő vizsgálata – más elvek alkalmazásával együtt – jelentős mértékben hozzájárult a szerszámok fejlődéséhez, s ezen keresztül – közvetve – elősegítette a gépesítés fejlődését.³⁴

Végül szeretnénk utalni arra, hogy a tudományos vezetés kialakulásának és fejlődésének története megcáfolja és kétségbe vonja azokat a nézeteket, amelyek a szervezeten belüli műszaki és szervezeti változtatásokat „semleges”, technikai jellegű folyamatoknak tekintik. A gépek és szerszámok – vagy általánosságban a munkaeszközök –, valamint a használatuk

³⁴ Touraine szerint Taylor a szerszámok tökéletesítésének területén kifejtett tevékenységével nagymértékben hozzájárult a munkatechnikák matematikai módszerekkel történő meghatározásához. (L. A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier dans les usines Renault*. CNRS, Paris, 1955, 45.) – Touraine felfogása élesen szemben áll Drucker nézetével, mely szerint is Taylor a technikát és a szerszámokat adottságként kezelte.

keretétől szolgáló munkaszervezet elterjedése nem tulajdonítható pusztán létrehozásuk „technikai” szabályainak. Nem tekinthető véletlennek, hogy például az amerikai szakszervezeti mozgalom akkor vált nyitottá és általánossá minden iparág összes munkása számára, amikor a tudományos vezetés elvei szerint kialakított munkaszervezetek tömegesen elterjedtek.

Ez a munkaszervezeti forma ugyanis szükségtelessé tette a nagy ipari tapasztalatot és szaktudást, így alapjaiban kérdőjelezte meg a szakmunkások viszonylag szűk csoportjának érdekvédelmére létrehozott szakszervezetek, illetve szak-szervezeti mozgalom létjogosultságát.

A taylori és fordii elvek alkalmazásán alapuló munkatevékenység munkásokkal való elfogadtatása a tőkés vállalatvezetésnek csak a szakszervezeti mozgalom érdekképviselői szerepének legalizálásával párhuzamosan sikerült. A kvalifikált munkásokat tömörítő „elit” szakszervezetek mellett – például az American Federation of Labour – létrejöttek a kvalifikálatlan vagy kevésbé képzett munkások érdekvédelmét ellátó szakszervezetek is.³⁵

³⁵ Az első, az iparág és a szakképzettség jellegétől függetlenül minden munkást tömörítő szakszervezet (Committee of Industrial Organization, CIO) 1935-ben alakult meg az USA-ban. Az amerikai szakszervezeti mozgalom kialakulásáról, fejlődéséről és nehézségeiről jó áttekintést adnak a következő munkák: F. R. Dulles, *Labour in America. A History*. Vail-Ballou Press, Binghampton–New York, 1966; A. O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and State*. Harvard University Press, Cambridge, 1970; M. Crozier, *Le mal américain*. Fayard, Paris, 1980.

3. A TAYLORIZMUS BEVEZETÉSÉNEK TAPASZTALATAI A SZOVJETUNIÓBAN

3.1 Lenin és a tudományos vezetés

Az új társadalmi rendet, a kommunizmust építő szovjet rendszer születésétől kezdve nagy figyelmet fordít a szervezéssel kapcsolatos kérdésekre, ezen belül a munkaszervezet felépítésével és működésével kapcsolatos elméleti és gyakorlati kérdésekre. A szervezés és irányítás területén az elmúlt több mint hat évtizedben tanúi lehettünk a fejlődés látványos indulásának, megtorpanásának, majd újabb kiugró szakaszának. E jelenségek arra figyelmeztetnek, hogy napjainkban a munka- és üzemszervezés eredményessége vagy a munkaszervezetek működésére vonatkozó ismereteink színvonala – társadalmi önismeretünk általános fejlettségén túl – elválaszthatatlan a munkaszervezés tudományának belső mozgásától, fejlődésétől. Természetesen a munkaszervezés, a vezetéstudomány karrierje vagy bukása csak a konkrét társadalmi-politikai és gazdasági feltételek és mozgások figyelembevételével elemezhető. A munkaszervezetek működésével vagy általában a vezetéssel és irányítással kapcsolatos elméleti meglátások és gyakorlati intézkedések objektív társadalmi-gazdasági vagy tudati-ideológiai tényezőinek meghatározó, akadályozó vagy ösztönző kapcsolatát, kölcsönös összefüggéseit ezzel a módszerrel célszerű nyomon követni. Elemzésünkben a tudományos vezetés – a taylorizmus – előtörténetének, bevezetésének és karrierjének szubjektív és objektív feltételeit kísérjük figyelemmel a Szovjetunióban. Megkülönböztetett figyelmet szentelünk Lenin taylorizmusmal kapcsolatos nézeteinek és a változásukat kiváltó társadalmi-gazdasági feltételek bemutatásának. Annak ellenére, hogy elsősorban a tudományos vezetés átvételének

tapasztalataival foglalkozunk, azokra az elméleti megközelítésekre és gyakorlati kezdeményezésekre is utalunk, amelyek napjainkra jellemzőek.

A racionalizált nagyipari munkaszervezetre *Karl Marx* korán, több évtizeddel Taylor megjelenése előtt felhívta a figyelmet: „A különös részmunkákat nemcsak különböző egyének között osztják el, hanem magát az egyént is felosztják, egy részmunka önműködő gépezetévé változtatják, és valóra váltják Menenius Agrippa ízetlen meséjét, amely az embert saját teste puha töredékeként ábrázolja... Ez az elválasztási folyamat elkezdődik az egyszerű kooperációban, ahol a tőkés az egyes munkásokkal szemben a társadalmi munkaszervezet egységét és akaratát képviseli. Kifejlődik a manufaktúrában, amely a munkást részmunkássá csonkítja. Kiteljesedik a nagyiparban, amely a tudományt, mint önálló termelési potenciált a munkástól elválasztja és a tőke szolgálatába hajtja.”³⁶ A marxi gondolatok tökéletesen és tömören fejezik ki a taylorizmus lényegét. A tudományos vezetés elveinek ismeretében nyilvánvaló, hogy a szellemükben kialakított munkaszervezet alapvető funkciója nem más, mint a tőkés termelési folyamat irányítói számára a végrehajtó tevékenységek – vagyis a munkások – feletti korlátlan ellenőrzés biztosítása. Taylor megjelenése előtt a tőke tulajdonosai csupán a munkaerő használatát vásárolták meg, a munkafolyamatban viszont képtelenek voltak tényleges kontrollt gyakorolni. A munkavégzés módját, a különböző feladatok és műveletek időigényét, a megfelelő szerszámokat stb. az irányítók elemző munkájának hiányában csak a munkások ismerték, s így – a munkáltatók teljesítménykövetelmé-

³⁶ K. Marx, *A tőke*. I. köt. MEM 23. köt. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1967, 338.

nyeivel szemben – képesek voltak az általuk kívánatosnak tartott teljesítményszintet érvényesíteni. A munkások szisztematikus teljesítmény-visszatartásának leküzdésére használt tradicionális vezetési módszerek, mint például az adminisztratív szankciók alkalmazása, a teljesítménybérek – főleg a darab-bérezés – kiterjesztése, hatástalannak bizonyultak. Az ismertett taylori elvek a munkások szakismeretből származó kiváltságos helyzetét akarták megszüntetni, illetve az erőviszonyokat a tőkés vállalatvezetés javára kívánták megváltoztatni. A tudományos vezetés elvei alapján kialakított új típusú munkaszervezetben a termelési folyamat irányítóinak kezében összpontosult a tulajdonviszonyokon alapuló hatalom mellett még az a gyakorlati tapasztalat és tudás is, amellyel mindaddig a munkások rendelkeztek.

A munkások, a termelési folyamat aktív és alkotó szereplői ezek után részfeladatokat végző pusztá végrehajtókká váltak. A tőkés munkamegosztásnak ebben a formájában a tervezéssel és a termelési célokkal kapcsolatos tevékenységek térben és időben is elválnak a végrehajtó tevékenységektől. A munkafunkciók ilyen jellegű megosztása természetesen nem csupán a termelés világában jelent meg, hanem – több évtizedes késéssel – a szolgáltatási tevékenységek, az irodai munka területén is.³⁷

³⁷ A hivatali, irodai munka racionalizálásával és gépesítésével foglalkozó jelentősebb tanulmányok: L. Urwick, *The Function of Administration with Special Reference to the Work of Henri Fayol*. In: *Papers on the Science of Administration* (eds L. Gulick–L. Urwick). Columbia University Press, New York, 1937; L. Urwick, *The Elements of Administration*. Pitman, London, 1944; C. W. Mills, *White Collar Workers*. Oxford University Press, New York, 1951; A. D. Chandler, *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, 1961.; H. Braverman, *Labour and Monopoly Capital*. Monthly Review Press, New York, 1974.

Lenin – tanulmányaiban, beszédeiben, nagyon gyakran még jegyzeteiben is – már a Nagy Októberi Szocialista Forradalmat (a továbbiakban: NOSZF) megelőzően megkülönböztetett figyelmet szentelt a taylorizmusnak. A tudományos vezetéssel (amelyet oroszul tudományos munkaszervezésként – naucs-naja organyizacija truda – jelölnek) kapcsolatos értékelései elválaszthatatlanok az adott korszak társadalmi-politikai viszonyainak jellemzőitől.³⁸ Ez azt jelenti, hogy Lenin Taylor-rendszerre vonatkozó véleményét, értékelését változásait csak a konkrét társadalmi-történelmi feltételek kontextusában indokolt bemutatni.

Lenin tudományos vezetéssel foglalkozó munkáiban lényegében két jelentős szakasz különböztethető meg. Az első periódus a NOSZF előtti korszak, amikor az európai szocialista pártok teoretikusaihoz hasonlóan ő is elutasította a taylorizmust mint a tőkés kizsákmányolás legfejlettebb és egyben legrafináltabb formáját. A tudományos vezetéssel kapcsolatos értékelésében társadalomkritikai elemek dominálnak, és teljes egészében elutasító álláspontra helyezkedik: „A kapitalista társada-

³⁸ A tudományos vezetés vagy munkaszervezés kérdéseivel V. I. Lenin elsősorban a következő munkákban foglalkozik: *A szovjethatalom soronkövetkező feladatai*. LÖM 36. köt. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1972; *A nagy kezdeményezés. – A munkások hősiességéről a háborúban. – A „kommunista szombatok” alkalmából*. LÖM 39. köt. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1972; *Még egyszer a szakszervezetekről, a jelenlegi helyzetről, Trockij és Buharin elvtársak hibáiról*. LÖM 42. köt. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1974; *Inkább kevesebbet, de jobban*. LÖM 45. köt. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1975. A felsorolt műveken stb. kívül számos utalás, megjegyzés olvasható a taylorizmussal kapcsolatban azokban a füzetekben, amelyekben Lenin *Az imperializmus mint a kapitalizmus legfelsőbb foka* című művének anyagait – 1915-ben és 1916-ban – összegyűjtötte.

lomban a technológia és tudomány területén történő fejlődés nem más, mint a verejték kizsárolása művészetében történő fejlődés.”³⁹

1914 tavaszán megjelent tanulmányában is elutasítja a taylorizmust mint a kizsákmányolás növelésének és a dolgozók elnyomásának eszközét. A következőket írja: „A kapitalizmus egy percig sem állhat egy helyben. Folyvást tovább kell haladnia. A konkurrencia... egyre újabb eszközök feltalálására kényszeríti a tőkéseket, hogy olcsóbbá tehessék a termelést. A tőke uralma pedig minden ilyen eszközt a munkás további elnyomásának eszközévé változtat. A Taylor-rendszer – az egyik ilyen eszköz.”⁴⁰ A dolgozók kizsákmányolásának általános elítélése mellett Lenin kritikájának másik fő pontja a tőkés termelés műhely szinten megvalósuló ésszerűsége és társadalmi méreteiben tapasztalható dezorganizációja közötti ellentmondás. A következőket írja ezzel kapcsolatban: „A Taylor-rendszer – megalkotóinak tudta nélkül és akarata ellenére – azt az időt készíti elő, amikor a proletariátus kezébe veszi majd az egész társadalmi termelést, és kinevezi saját munkásbizottságait az egész társadalmi munka helyes elosztására és szabályozására. A nagyüzemi termelés, a gépek, a vasutak, a telefon – mindez ezernyi lehetőséget nyújt ahhoz, hogy negyedére csökkentsék a szervezett munkások munkaidejét, s ugyanakkor a mostaninál négyszer nagyobb jólétet biztosítsanak számukra. És a munkásbizottságok a munkásszervezetek segítségével tudják majd alkalmazni a társadalmi munka ésszerű elosztásának ezeket az elveit, ha majd a társadalmi munka kiszabadul a tőke

³⁹ V. I. Lenin, *Válogatott Művek*, 18. köt. Moszkva, 1952, 618–619.

⁴⁰ V. I. Lenin, *A Taylor-rendszer – Az ember leigázása a gép által*. LÖM 24. köt., Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1970, 364.

igájából.”⁴¹ Az idézetben már megfigyelhetők azok a változások, hangsúlybeli eltolódások, amelyek Lenin taylorizmussal kapcsolatos értékelésében tapasztalhatók; 1918 tavaszán már nem a tudományos vezetéssel szembeni merev, kategorikus elutasítás jellemző rá. A Lenin szemléletében, értékelésében történt változás, álláspontjának differenciálódása a korszak társadalmi-gazdasági és politikai viszonyainak változásával magyarázható.

A NOSZF-ot követő években nem következett be a remélt javulás a gazdasági helyzetben, sőt a helyzet tovább romlott: 1917-ben a nagyipar termelése a háború előtti színvonal háromnegyedére, 1918-ban viszont már egyharmadára esett vissza. Az ipari munkásság viszonylag alacsony képzettségi szintjét a forradalom előtti iparosítási módszerek adottságként kezelték. Az európai tőkével megvalósított iparfejlesztésre az volt jellemző, hogy a külföldi tőkével dolgozó üzemek nemcsak a gépeket és berendezéseket importálták, hanem azokat a munkaszervezeti formákat is, amelyek tapasztalatlan és olcsó munkaerővel is hatékonyan működtethetők. Ezekben az üzemekben az orosz munkásoktól szinte kizárólag a gépek és berendezések passzív kiszolgálását várták, a jelentős szakismereteket és tapasztalatokat igénylő munkakörökben — a karbantartással, üzemfenntartással foglalkozó részlegekben — külföldi szakmunkások dolgoztak.⁴² Az iparban ebben az idő-

⁴¹ Lenin i. m. 366.

⁴² Ez a munkaerő-politikai gyakorlat hosszú ideig fennmaradt. Ezzel összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy Walther Reuther, a progresszív United Automobile Workers legendás hírvé vezetőjének fivére a Gorkij Autógyárban dolgozott a szovjet autóipar létrehozása során. (L. erről bővebben M. Crozier, *L'amérique syndicale ou le rêve social*. In: *Le mal américain*. Fayard, Paris, 1980.)

szakban a nagyvállalatok domináltak, amelyekben a taylorizmus vagy fordizmus elveit viszonylag könnyen lehetett bevezetni. A képzett munkaerő utánpótlásában alapvető szerepet játszó kis- és középvállalatok súlya az ipari termelést tekintve nem volt számottevő. Az orosz ipar forradalom előtti koncentrációjának mértékét jól illusztrálják a következő adatok: 1897 után a több mint 500 dolgozót foglalkoztató üzemek a munkaerő 42%-át foglalkoztatták (Németországban viszont csupán 15,3%-át), 1910-re Oroszországban az 500 fős és ennél nagyobb vállalatok foglalkoztatták a munkások több mint felét.⁴³

A képzett és tapasztalt munkásság kialakulását az iparfejlődés sajátosságain túl nagymértékben gátolták a feudális viszonyok. Lenin tisztában volt ezzel, és *A szovjet hatalom soronkövetkező feladatai* című munkájában rendkívül határozottan szembeszállt az orosz munkás bárminemű idealizálásával. A következőket írta: „Az orosz ember a fejlettebb nemzetek munkásaihoz viszonyítva rossz munkás. És ez nem is lehetett másképpen a cári uralom alatt, amikor még éltek a jobbagyság maradványai.”⁴⁴

A forradalmat követően a nagyipari munkásság legképzettebb, legöntudatosabb tagjai a politikai küzdelem porondjára léptek. Ebben a történelmi periódusban a politikai hatalom megszerzéséért és megőrzéséért folyó harcban való részvételük fontosabb volt annál, mint ami a munka frontján, az üzemekben történt. Tehát a munkásosztály harcos, politikailag legelkötelezettebb — kommunista — rétege a munkahelyekről

⁴³ Y. Barel, *Le développement économique de la Russie Tsariste*. Mouton, Paris, 1968, 189–190.

⁴⁴ Lenin, *A szovjet hatalom soronkövetkező feladatai*. LÖM 36. köt., 178.

átkerült az államhatalom legkülönbözőbb szervezeteibe, területeire. A fiatal szovjet párt- és államvezetésnek az öntudatos munkásság ilyen jellegű mobilizálásával sikerült megghiúsítania azokat a szabotázsakciókat, amelyekkel az októberi forradalmat követően a feudális cári rendszer híveit tömörítő államapparátus próbálkozott. Például a Balti-flotta tengerészei és a pétervári Siemens-Schuckert-cégnél dolgozó munkások biztosították a külügyi népbizottság zavartalan működését. A forradalomban játszott szerepéről méltán híres Putyilov-gyár munkásai viszont a belügyi népbiztosság létrehozásában nyújtottak nagy segítséget. A Vörös Hadsereg bázisát és gerincét ugyancsak az ország különböző részeiből toborzott munkások alkották; 1919 nyarán, amikor ellenforradalmi támadás fenyegette Pétervárt, rövid katonai kiképzés után több mint 13 000 munkás jelentkezett önként a Vörös Hadseregbe.

A rendkívül kiélezett politikai viszonyok, a felgyorsult társadalmi mozgások következtében — nem beszélve a polgárháború óriási vérvesztéseiről — rohamosan fogyott az ipari üzemek szakmailag legfelkészültebb és politikailag legöntudatosabb rétege. Helyüket főleg a mezőgazdaságból az iparba áramló képzetlen munkaerő, valamint a hatalmát veszített uralkodó osztály különböző rangú képviselői foglalták el. Ezzel összefüggésben javasolta Lenin, hogy a proletariátushoz tartozást ne csupán a termelésben elfoglalt pozíció határozza meg, hanem a forradalom előtti származást is vegyék figyelembe. Tehát a munkásosztály meghatározásában, jellemzésében a gazdasági jellemzők mellett a politikai-társadalmi kritériumok fontosságát is hangsúlyozta. A polgárháború, a társadalmi struktúra átalakulása következtében például a Putyilov-gyár egykori géplakatos a Vörös Gárda katonája, majd tisztje lett. Munkásként dolgozott viszont az egykori pétervári kereskedő vagy üzemtulajdonos stb. azokban a gyárakban, ahonnan a

munkások a Vörös Hadseregbe jelentkeztek. Ebben a szituációban beszél Lenin a proletariátus termelésből való „eltűnéséről”, a „megtalálhatatlan proletariátusról”.⁴⁵ A társadalmi átrétegződési folyamat közepette, amely rendkívül jelentős háborús mozgósítással párosult, az ipar mezőgazdasági és egyéb nem ipari jellegű munkaterületekről elégítette ki munkaerőigényét.

Az említett folyamatok összességükben a vezetés és ellenőrzés meggyengülését, a munkafegyelem romlását eredményezték az ipari üzemekben. A kialakult helyzetet tovább súlyosbította az a szervezetlenség és anarchia, amely a vasúti és vízi szállítás, a posta és hírközlés stb. területén uralkodott. Ebben a rendkívül nehéz gazdasági és politikai helyzetben Lenin az egyik legfontosabb feladatnak a vezetés és irányítás hatékonyságának javítását, a munka termelékenységének emelését tekintette. Döntően ennek tulajdonítható az a gyökeres változás, hogy Lenin, aki a taylorizmust a forradalom előtti időszakban elvetette és kategorikusan elítélte, az alapvetően megváltozott társadalmi és gazdasági körülmények között elismerte a tudományos vezetés pozitívumait, és kiállt elterjesztése mellett. A tudományos vezetéssel szembeni lenini álláspont differenciáltságát jól illusztrálja a következő fejtegetés: „a Taylor-rendszer — mint a kapitalizmus minden haladó megnyilvánulása — egyesíti magában a burzsoá kizsákmányolás körmönfont kegyetlenségét számos igen gazdag tudományos vívmánnyal a munkában végzett mechanikus mozdulatok elemzése, a felesleges és ügyetlen mozdulatok kiküszöbölése, a leghelyesebb munkamódszerek kidolgozása, a legjobb nyilvántartási és ellenőrzési

⁴⁵ L. erről bővebben: R. Linhart, *Lenin, les paysans, Taylor*. Editions du Seuil, Paris, 1979, 77–152.

rendszerek bevezetése stb. tekintetében. A szovjetköztársaságnak, ha török, ha szakad, át kell vennie mindent, ami értékeset a tudomány és technika ezen a területen elért... Meg kell szervezni Oroszországban a Taylor-rendszer tanulmányozását és tanítását, rendszeres kipróbálását és alkalmazását... Napirendre kell tűzni, a gyakorlatban kell alkalmazni és kipróbálni a teljesítménybért, alkalmazni sok mindent abból, ami a Taylor-rendszerben tudományos és progresszív, a munkabért arányítani kell a gyártás általános eredményeivel vagy a vasúti és vízi közlekedés forgalmi eredményeivel.⁴⁶

A polgárháború végén a gyárak termelése csak töredéke volt a háború előttinek. A megszülető szovjet rendszer nem számíthatott külföldi gazdasági segítekre, egyedül saját erejére támaszkodhatott. A gazdasági nehézségeket tovább fokozta az ipari munkásság átalakulása, melynek következtében a friss és tapasztalatlan munkaerő került túlsúlyba az ipari üzemekben és gyárakban. A NOSZF-ot követően a burzsoá és kispolgári származású társadalmi rétegek, akik – objektív helyzetük alapján – a proletárdiktatúra ellenségei voltak, a munkásosztály soraiba kerültek. Ezzel egyfelől azt kívánták elérni, hogy „eltűnjön”, statisztikailag átalakuljon osztályszármazásuk, másfelől azt, hogy a fizikai dolgozók jelentősebb élelmiszeradagjaihoz jussanak. *E. H. Carr* hivatalos szovjet statisztikák alapján a következőkről számol be: a bérből és fizetésből élő ipari munkások száma 1917-ben elérte a 3 millió főt, 1918-ban 2,5 millió főre, 1921-ben pedig már 1 240 000 főre apadt e létszám. Sajnos az adatok olyan elemzésére nincs lehetőség, amelynek alapján megtudhatnánk, hogy az 1921-ben a munkásosztályhoz tartozók hány százaléka volt munkás 1917-

⁴⁶ Lenin i. m. 175–176.

ben, avagy a munkásosztályon belül milyen arányt képviseltek a mezőgazdaságból frissen az iparba kerülők, illetve a régi uralódó osztályból származók.⁴⁷

Az ipari üzemek vezetésében és munkaerő-állományában bekövetkezett minőségi romlást tovább súlyosbította a szállítás és hírközlés területén erősödő szervezett ellenállás.⁴⁸ E jelenségek arra ösztönözték Lenint, hogy a képzett és megbízható munkaerő általános hiánya miatt jelentkező gazdasági nehézségeket a centralizált vezetés és irányítás követelményeit kiélegető taylorizmus bevezetésével számolja fel. A helyzet nyugtalanító volt, hiszen 1921 tavaszán a forradalom fellegvárában, a pétervári ipari üzemekben is munkáselégedetlenség volt tapasztalható. Lenin az ellátás megjavításának döntő forrását a munka termelékenységének halaszthatatlan növelésében látta, a gazdasági hatékonyság javítását a politikai hatalom központi kérdésének tekintette. Tisztában volt ugyanakkor azzal, hogy a tudományos vezetés elvein alapuló munkaszervezeti formák a munkafolyamatban megjelenő társadalmi kapcsolatok bürokratizálódását, az alkotó és rutintevékenységek elkülönítésén keresztül a munkamegosztás és specializálódás fokozódását

⁴⁷ P. Avrich, *La tragédie de Cronstadt*. Seuil, Paris, 1975, 41–50.

⁴⁸ Ezzel összefüggésben elsősorban a vasúttal kapcsolatos politikai és társadalmi konfliktusok érdemelnek említést. Nem véletlen, hogy 1919-ben, a kommunista szombatok gazdasági eredménytelenségét követően a munka „militarizálása” és a szakszervezetek államosítása – Trockij vezetésével – ebben a gazdasági és katonai szempontból egyaránt fontos ágazatban indult el. Lenin kezdettől fogva személyesen foglalkozott a vasúti szállítás újjászervezésével, de 1920 után, felismerve az ebből származó társadalmi és politikai hátrányokat, már kritizálta a szakszervezetek államosítására irányuló törekvéseket, ugyanakkor a munkásellenzék azon javaslatát is elvetette, amely a vállalati vezetés és irányítás ellenőrzését a szakszervezeteknek kívánta átadni.

eredményezik, amely hosszú távon az emberi erőforrások pazarlásával jár együtt.⁴⁹ A taylori elvek alapján létrehozott munkaszervezetnek az egyénre gyakorolt negatív társadalmi következményeit a munkaidő jelentékeny csökkentésével és a kapitalista üzemekénél alacsonyabb munkaintenzitással kívánta ellensúlyozni.

A következő kérdésekre igyekszünk választ adni: A gyakorlatban hogyan jelentek meg, illetve terjedtek el a tudományos vezetés tanai? Milyen intézményi-szervezeti rendszer biztosította a taylorizmus módszereinek népszerűsítését és gyakorlati bevezetését? Az 1920-as években induló kezdeményezések töretlenül érvényesülnek-e napjainkig, illetőleg jelentős megtorpanások jellemzik a tudományos vezetéssel vagy általában a munkaszervezetek működésével foglalkozó tudományos és gyakorlati munkákat?

3.2 A taylorizmus bevezetése a Szovjetunióban Tudományos és intézményi háttér

Lenin álláspontja az volt, hogy az új szovjet állam előtt álló feladatokat nem lehet sikeresen megoldani a vezetés módszereinek tudományos vizsgálata és a tudományos vezetés módszereinek alkalmazása nélkül. Ez önmagában is bátorítást, ösztönzést jelentett a munkaszervezés területén folyó elméleti és gyakorlati tevékenység számára. Az igazgatástudománnyal általában, illetve ezen belül a munkaszervezéssel foglalkozók

⁴⁹ Napjainkban számos munkában megfigyelhetjük, hogy Lenin a tudományos vezetés előnyei mellett tisztában volt az alkalmazásával járó társadalmi hátrányokkal is. (A. I. Berg, *Lenin i naucsnaia organizacija truda*. Pravda, 1962. október 24.)

többsége egyetért azzal, hogy a húszas években – a szellemi élet egyéb szféráihoz hasonlóan – rendkívül élénk vitaszellem és intenzív gyakorlati programok jelezték az e területen folyó munkát.⁵⁰

A tudományos vezetés elveinek és módszereinek népszerűsítői közül feltétlenül meg kell említenünk a „szovjet Taylor”, A. K. Gasztyev, bírálói közül pedig O. A. Jermanszkij munkását.⁵¹

⁵⁰ Az ipari munkaszervezetek felépítésének és működésének elveivel vagy általában a munkaszervezés kérdéseivel kapcsolatos tudományos gondolkodás és gyakorlati tevékenység fejlődésében több periódus különíthető el. Ezek a szakaszok lényegében megegyeznek a szovjet igazgatástudomány általános fejlődésének tendenciáival. Leggyakrabban a következő periodizációval találkozhatunk: 1. 1917–1930; 2. az 1930-as évek közepétől az 1950-es évekig; 3. a hatvanas évektől napjainkig. Egyetlen kritikai megjegyzést teszünk: az osztályozás megfelel a forradalom előtti korszakban keletkezett felfogásokról, amelyek a tőkés országokban létrejött vezetési és irányítási technikák szocializmusbeli felhasználhatóságával foglalkoznak. Például a tudományos vezetéssel kapcsolatos forradalom előtti felfogások és nézetek, majd a szocializmus talaján született vezetési szemléletek napjainkban együtt élnek, és nagy hatást gyakorolnak a munka- és üzemszervezéssel kapcsolatos politikai és tudományos gondolkodásra. (A szovjet igazgatástudomány kialakulását és fejlődési periódusait kitűnően tárgyalja a következő tanulmány: A szovjet igazgatástudomány kialakulása. In: Lőrincz Lajos–Nagy Endre–Szamel Lajos, A közigazgatás kutatásának tudományos irányzatai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1976, 11–61.)

⁵¹ Alekszej Kapitanovics Gasztyev 1882-ben született, apja tanító volt. Eredeti szakmája lakatos. Rövid szociáldemokrata múlt után a bolsevik párt tagja lett. Több évet töltött Franciaországban, ahol a Renault Művekben is dolgozott. 1917-ben megválasztották az Összoroszági Fémipari Dolgozók Szakszervezetének első titkárává. 1924-ben – személyes kezdeményezésére – létrehozták a Központi Munkaintézetet (Centralnij Insztitut Truda, CIT). Az intézet működésének célja a tudományos vezetéssel kapcsolatos elméleti és gyakorlati kutatások fel-

Gasztyev a tudományos vezetés⁵² – illetve munkaszervezés – tartalmát így fogalmazza meg: „évezredekén át az emberek esetről esetre tanultak meg dolgozni, megváltoztatták és átalakították munkamódszerüket, és végül kialakult a kézművesség tudománya . . . , minden egyes kézműves kigondolta a maga munkamódszerét. Mostanra viszont beköszöntött az az időszak, amikor mindezeket a módszereket *előzetesen tanulmányozzuk*: minden munkafogást *elkülönülő részekre bontunk*, az elkülönített részeket összehasonlítjuk egymással, ezután pedig kiválasztjuk azt, ami közülük a legjobb. Ezt követően ezekből a különálló részekből, mozdulatokból olyan sorokat képzünk, hogy *a munka a leggazdaságosabb legyen*, hogy a legkevesebb időt vegye igénybe, hogy a legkevesebb fáradsággal járjon, s végül pedig, hogy a munka a lehető legpontosabb legyen.

A tudományos szervezés *kiszámított szervezés* . . . , a munkavégzésben korábban is volt számítás, kiszámították, hogy mennyibe kerül, és azt is kiszámították, hogy mennyi idő alatt lehet elkészíteni egy bizonyos dolgot. A tudományos munkaszervezés ezt a számítást a legpontosabban és a legaprólékosabban végzi el.”⁵³

lendítése és az eredmények gyakorlati népszerűsítése, terjesztése volt. Az intézet tevékenysége a sztálini tisztogatások eredményeképpen a negyvenes évek elején megszűnt.

⁵² Szeretnénk megjegyezni, hogy a „tudományos vezetés” helyett a tudományos munkaszervezés fogalma terjedt el a szovjet szakirodalomban (naucsnaia organizacija truda, gyakran csak a következő rövidített változatával találkozunk: NOT).

⁵³ A. K. Gasztyev, *Kak nado rabotaty?* In: Naucsnaia organizacija truda i upravlenija. (red. A. N. Scserban) Ekonomika, Moszkva, 1965. 90–91.

Gasztyev tevékenysége nem merült ki a taylorizmus, a tudományos vezetés elveinek és jellemzőinek propagálásában; a gyakorlatban is sokat tett a vezetés és irányítás szakszerűségének javítása érdekében. Nevéhez fűződik a Központi Munka-intézet működésének megszervezése. A kutatómunka orientációjának felügyeletét a Szovjetunió Szakszervezeti Központja gyakorolta. Az intézet központi feladatai közé tartozott a tudományos vezetés módszereinek és technikáinak gyakorlati elterjesztése és meghonosítása. Az országos jelentőségű elméleti és módszertani tevékenységet folytató intézet mellett a húszas években több tucat – szám szerint huszonnyolc – munkatudományi intézetet alapítottak. Ezek a tudományos műhelyek az egész Szovjetuniót behálózták: Kijevtől a távolkeleti városokig mindenütt megtalálhatók voltak. Ezenkívül több mint húsz folyóirat foglalkozott a taylorizmus elméleti és gyakorlati kérdéseivel. A kutatóintézetek vagy szakfolyóiratok száma önmagában keveset árul el a kutatómunka vagy a gyakorlati szervezőtevékenység jellemzőiről. Többet mondanak erről azok a témák, amelyek kutatásával vagy gyakorlati megvalósításával az intézetek foglalkoztak. Elsősorban a következő területekre fordítottak megkülönböztetett figyelmet:

- a) a termelés racionalizálásának problémái;
- b) a munkaerő kiválasztása és betanítása;
- c) a biztonságos munkavégzés és a balesetvédelem helyzete.

A tudományos vezetés vagy általában a munka- és üzemszervezés említett kérdései napjainkban is az érdeklődés középpontjában állnak. A húszas évek munkaszervezéssel foglalkozó gyakorlatából – aktualitásuknál fogva – a munkaerő kiválasztásának és betanításának megközelítésével, valamint a termelés ésszerűsítésével, racionalizálásával kapcsolatos kérdésekkel foglalkozunk részletesebben.

A munkaszervezet működésével kapcsolatos új módszerek bevezetését kísérő társadalmi konfliktusok és nehézségek több mint fél évszázados tanulságai arra hívják fel a figyelmet, hogy a munka- és üzemszervezés problémái társadalmilag nem semlegesek. A tudományos vezetés elveinek sikeres alkalmazása vagy a racionalizálási törekvések bukása döntően az érintett csoportok és egyének közötti megegyezésnek vagy a konszenzus hiányának tulajdonítható. Így volt ez a szovjethatalom megteremtésének kezdetén, és így van ez napjainkban is.

A termelés racionalizálását megvalósító taylori elvek bevezetésének ideális területe volt a vasút. Jórészt ennek tulajdonítható, hogy a húszas évek Szovjetuniójában – a korábban már említett egyéb okok mellett – a tudományos vezetés hatékonyságának propagálásakor ezen ágazat volt az állandó hivatkozási terület.⁵⁴

⁵⁴ Ezzel kapcsolatban megjegyzendő, hogy a vasút nem a tudományos érdeklődéssel kapcsolatban került a politikai-társadalmi harcok középpontjába. Ebben a vasúti alkalmazottak gyakori és lassan állandósuló szabotázsakciói, munkalassításai játszottak döntő és meghatározó szerepet. 1918 tavaszán a vasút dezorganizációja olyan mértéket öltött, hogy minden egyes vasútállomás szinte önálló köztársaság volt: az alkalmazottak például saját maguk döntöttek a különböző szerelvények indításáról, a vonatok átbotcsátásáról stb. A mensevikek politikai befolyása alatt álló szakszervezetek támogatása következtében a kialakult helyzet olyan súlyossá vált, hogy Pétervár élelmiszer-ellátása veszélybe került, mégpedig annak ellenére, hogy az ország más részeiben jelentős gabona- és egyéb élelmiszerkészletek álltak rendelkezésre. A vasúttal kapcsolatos szervezatlenség leküzdésére a bolsevik párt a mensevik orientációt képviselő szervezet – a VIKJEL – befolyásának ellensúlyozására létrehozta azt a szakszervezeti vezetőséget, a VIKJEDOR-t, amely elsősorban az alacsony beosztású alkalmazottakat tömörítette. Másrészt a vasút újraszervezésének feladatát 1920 tavaszán Trockijra bízta, aki a kommu-

A vasút – üzemeltetési jellemzői alapján – valóban rendkívül alkalmas terület a tudományos vezetés elveinek megvalósítására. A vasúti közlekedés feladatai, a felhasznált eszközök, anyagok fajtái és típusai viszonylag korlátozottak. Ezenkívül az üzemfenntartással, javítással kapcsolatos feladatok nagyrészt azonosak, s így a munkavégzéssel járó műveletek magas színvonalon standardizálhatók. A vasút működésére továbbá jellemző a folyamatos munka, az útvonalak, megállók stb. jellemzőinek hasonlósága, valamint az időbeosztás is szabályos és pontos. Mindezek a tulajdonságok tökéletesen megfelelnek a tudományos vezetés mechanisztikus szervezetkoncepciójának.

Ennek alapján érthető, hogy a tudományos vezetés, a taylorizmus elveinek propagálása során a munka- és üzemszervezés hatékonyságának javítására ösztönző felhívásokban a politikai irányítás képviselői is előszeretettel hivatkoztak a vasúti szállítás megszervezésének területén elért sikerekre. *Sztálin* 1931 nyarán az ipari vezetők számára tartott beszédében a következőket hangsúlyozta: „A vasúton megszüntettük a személyes

nista szombatok bukása után a munkavégzés katonai szervezetét vezette be. A militarizált munkaszervezet lényegében a taylori elvek gyakorlati megvalósítása volt, és működését a következők jellemezték: 1. a munkavégzéssel kapcsolatos minden lényeges döntés az egyszemélyi felelős vezetés szellemében történik; 2. a munkafeladatok előzetes elemzése után a munkakövetelményeket az egyéni munkakörök szintjén részletekbe menően előírják, és a béreket csak a norma teljesítése után fizetik ki – a teljesítménybérezés elvének érvényesítése. (L. erről bővebben T. Rainer, *Lenin and Taylor: the Fate of Scientific Management in the (Early) Soviet Union*. Telos, 1978, 37. sz., 82–92; L. A. Sochor, *Soviet Taylorism Revisited*. Soviet Studies, vol. XXXIII, No 2., April 1981. 246–264.)

felelősség hiányát, és megjavítottuk a vasút munkáját. Ugyanezt kell tennünk az iparban is, hogy munkáját magasabb színvonalra emeljük.

... a megszakíthatatlan munkahét a munka termelékenységének óriási növekedéséhez, a munka minőségének javításához, a személyes felelősség hiányának kiirtásához vezet. Így áll a dolog a vasútnál, ahol ma megvan a megszakíthatatlan munkahét, a személyes felelősség hiánya ellenben nincs többé. Mondhatjuk-e azt, hogy ipari üzemekben ugyanilyen kedvező a helyzet a megszakíthatatlan munkahét tekintetében? Ezt sajnos nem mondhatjuk.⁵⁵

A tudományos vezetés elveinek bevezetése tehát nem merült ki az ezzel kapcsolatos kutatómunka megindításában. A gyakorlati szervezőtevékenység, a vezetés és irányítás új módszereinek alkalmazása szinte tömegméréteket öltött a forradalmat követő években.⁵⁶ A Központi Munkaintézet meg-

⁵⁵ J. V. Sztálin, *Új helyzet – új feladatok a gazdasági építőmunkában. (Beszéd a gazdasági funkcionáriusok értekezletén, 1931. június 23-án)* In: J. V. Sztálin, *A leninizmus kérdései*. Szikra Könyvkiadó, Budapest, 1945, 370–371.

⁵⁶ A munkások betanításának és kiképzésének meggyorsítására a tudományos eszközökön kívül az irodalmi- és művészeti tevékenységet is felhasználták. A Taylorizmus elveinek gyakorlati bevezetésében például a filmművészet is oroszánrészt vállalt. Elsősorban Dziga Vertov tevékenysége érdemel említést. Vertov követőivel együtt idealizálja a modern tömeggyártás tökéletes szervezetét és mechanizmusainak működését, és szembeállítja az „orosz renyheséggel”. A Taylorizmus negatív társadalmi-emberi következményeit úgy kívánja kiküszöbölni, hogy vizuálisan – a film segítségével – arról tájékoztatja a munkásokat, hogy saját munkájuk hogyan függ össze mások tevékenységével, feladataival. A túlzott munkamegosztás és specializáció dehumanizáló hatásainak ellensúlyozására úgynevezett propagandavonatokat szervez. A mozi, a

alapítója, Gasztyev ebben is élen járt. A termelés racionalizálásának meggyorsítása érdekében, a szervezési résztechnikák elsajátításának megkönnyítésére például verset írt. Az úgynevezett időkártya használatának elősegítésére a következő rigmust szerkesztette:

„Az időkártya – kulcs:
Az időtakarékoság kulcsa,
A tervszerű munka kulcsa,
Az egészséges rend kulcsa,
A szellemi higiénia kulcsa,
A törhetetlen akarat kulcsa,
ha van időkulcsod,
életed jól felfegyverzett
MÉRNÖKE vagy,
és mások – az üzem, az
intézmény idejének RENDEZŐJE.”⁵⁷

Vezetésével a Központi Munkaintézet figyelemre méltó sikereket ért el: a jelentékeny gyakorlati eredményeken túl valóságos tudományos iskolát teremtett, különösen népszerű volt a fiatal szakemberek körében. Ennek ellenére nem kevés

film segítségével szeretné megismertetni például a fémkohászt a vasutas, a földműves vagy a bányász munkájával. Dziga Vertov számára a mozi legfontosabb társadalmi funkciója nem más, mint a termelési rendszer láthatóvá tétele az ember számára. Tehát a vizuális leegyszerűsítés technikájával szeretné a termelésben kifejlődő, a munkamegosztás és specializáció következtében elkülönülő és elszigetelődő társadalmi kapcsolatokat átláthatóvá és ezáltal ellenőrizhetővé tenni (Vö. Linhart, *Lenin, les paysans, Taylor.*).

⁵⁷ Gasztyev i. m. 109.

politikai és tudományos bírálat érte mind az intézet tevékenységét, mind pedig személy szerint Gasztyevet. Szakmai tevékenységének bírálói közül *Jermanszkij* foglalkozunk részletesebben, hiszen kettőjük munkássága gyakorolja ma is a legnagyobb hatást a szocialista termelőszervezetek vezetésével és irányításával foglalkozó tudósokra.⁵⁸ *Jermanszkij* tevékenységéről – különösen a taylorizmust bemutató művéről – maga *Lenin* is elismerően ír: „O. A. *Jermanszkij* úr nagyon jó és nagyon hasznos könyvet írt a »Tudományos munkaszervezés és a Taylor-rendszer« ... címmel. Ez a »Taylor-rendszer« című könyvének átdolgozása ... A könyv a lehető legrészletesebben fejti ki Taylor rendszerét, s ami emellett különösen fontos, pozitív és negatív oldalaira is kitér, és alapvető tudományos adatokat közöl az emberi gépezet fiziológiai sajátosságairól. Egészében véve a könyv – véleményem szerint – alkalmas arra, hogy elismert és kötelező tankönyv legyen minden szakiskolában és minden második fokozatú iskolában általában.”⁵⁹

Jermanszkij számára – *Taylor*ral szemben – a tudományos irányítás sokkal többet jelent, mint a vállalati vezetés tudományos alapokra helyezését; taylorizmussal kapcsolatos kritikáinak többsége jórészt ennek tulajdonítható. Napjainkban is időszerű az a meglátása, hogy a vezetés valóban tudományos módszereivel nem a teljesítmények maximalizálására, hanem

⁵⁸ *Oszip Arkagyevics Jermanszkij* közgazdász volt, aki tudományos tevékenységének jelentős részét a tudományos vezetés kérdéseinek szentelte. Munkáival jelentős sikert aratott, például a *Naucsnaia organizacija truda i szisztyema Taylora* című könyvét, amely először 1922-ben jelent meg, 1922 és 1925 között négyszer adták ki. Napjainkban is időszerű gondolatokat tartalmaz a *Legenda a Forgye* című munkája.

⁵⁹ V. I. *Lenin*, *Üröm az örömben*. LÖM 45. köt. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1978, 205–207.

optimalizálására kell törekedni. A munka- és üzemszervezési módszerek, technikák felhasználásának eredményességét nem lehet kizárólag a mennyiségi kalkuláció alapján eldönteni, a termelés minőségi jellemzőinek alakulásával is számolni kell. Ezzel összefüggésben azt is hangsúlyozza, hogy a termelés színvonalának növelését a szocialista vállalatoknak döntően nem a munkaintenzitás fokozásán keresztül, hanem a termelékenység növelésével kell biztosítaniuk, hogy a szocialista társadalomban nem elidegenedett és közömbös dolgozókra, hanem tudatos és kezdeményező munkásokra van szükség. Azt azonban határozottan állítja, hogy a munkamegosztásból és specializációból származó óriási erőmegtakarításra a szocializmusnak is szüksége van. A munkamegosztás és a szélsőséges specializáció negatív társadalmi következményeit elkerülhetőnek, illetve csökkenthetőnek tartja. Úgy véli, hogy a monoton és intenzív munkavégzés emberre gyakorolt kedvezőtlen hatásait a munkaidő rövidítésével, a termelési folyamatok automatizálásával és a közvetlen munkásrészvétel erősítésével ellensúlyozni lehet. Ezek a húszas években született elképzelések a munkavégzés feltételeinek javításáról semmit sem veszítettek értékükből, ma is időszerű és releváns problémákat érintenek.

*Jermanszkij*nek *Gasztyev*vel, illetve intézetének tevékenységével kapcsolatos kritikája kettős. Egyfelől azt kifogásolja, hogy a munkaerő-kiválasztás és -betanítás technikáinak kialakítása és alkalmazása mellett megfeleltek a vezetés komplex rendszerének kidolgozásáról, és hogy az intézet munkájában az indokoltnál is nagyobb hangsúlyt helyezett a szervezési és kiképzési technikák kutatására és gyakorlati népszerűsítésére. Az időkártya használatának példája jól illusztrálja az intézet törekvését, természetesen más hasonló példákat is említetnénk. *Gasztyev* működésének bírálatát annyiban megalapozatlan, hogy az intézet fő feladatát nem a vezetés és

irányítás általános elméletének és rendszerének kidolgozása jelentette. A születő szocialista vállalatok korszerű munkaszervezetének létrehozásán túl elő kellett segítenie az ipari üzemekbe tömegesen áramló mezőgazdasági munkaerő munkára „tanítását”. A tudományos vezetés módszereinek az ipari gyakorlatban való elterjesztésével a Központi Munkaintézet nagy jelentőségű munkát végzett. A gazdasági szakemberek, valamint a társadalomirányítás képviselőinek véleménye szerint Gasztyev és követői „kézzel fogható és maradandó” eredményeket produkáltak.⁶⁰ A gasztyevi emberszemlélet bírálata Jermanszkij részéről jogos, és különösen a szocialista eszmék szempontjából helytálló.

Gasztyev a taylori elvek gyakorlati alkalmazásától az ember mechanizálását remélte, és ezt a haladás vívmányának tekintette. Ezzel kapcsolatban azt hangsúlyozta, hogy nem szabad visszariadni attól sem, ha a tudományos vezetés úgy bánik az emberrel, mintha csavar, csavarhúzó vagy gép lenne. Jermanszkij viszont elutasítja és elfogadhatatlannak tartja azt a vezetési és szervezési tevékenységet, amely az emberi munkát a gépek működésének mintájára kívánja megszervezni a szocialista társadalomban. Szerinte a szocialista vállalatok működésében nem szabad természetesnek tekinteni a munkavégzés egyhangúságát, elszemélytelenítő hatását: „az az ember, aki

⁶⁰ Nem hallgathatjuk el azonban azt sem, hogy a munka termelékenységének növelésére irányuló erőltetett racionalizálási programok jelentős diszfunkciókkal jártak: mivel a termelékenységemelkedés döntő forrását a munkaintenzitás jelentette, hatására megnőtt a munkahelyi balesetek száma. Sajnos, a tudományos vezetés módszereinek bevezetését kísérő gazdasági és társadalmi következmények szisztematikus és differenciált elemzésére – ismereteink szerint – mind ez ideig nem került sor.

egész életén keresztül csak azt csinálja, hogy napi nyolc órán keresztül kulccsal meghúzz egy bizonyos számú csavaranyát a csavaron, maga is majdnem egy lélektelen mechanizmus lélektelen függelékévé válik”.⁶¹ A taylorizmussal vagy általában a tudományos vezetés kérdéseivel foglalkozó szerteágazó kutatások és az azokat kísérő viták hamarosan elcsendesedtek, a NOSZF-ot követő fejlődés lendülete megtört. Azok a tudományos törekvések, amelyeket vázlatosan áttekintettünk, a személyi kultusz kezdetével megszűntek.⁶²

A Központi Munkaintézetet, illetve a munka- és üzemszervezés kérdéseivel foglalkozó egyéb intézeteket hamarosan bezárták; a harmincas évektől egészen a hatvanas évek elejéig csak elvétve fordulnak elő a munkaszervezetek működésével, a munkaszervezés problémáival foglalkozó tudományos viták.

A tudományos, művészeti és gyakorlati élet rendkívül intenzív közös érdeklődése a munkatevékenység, illetve a munka-

⁶¹ O. A. Jermanszkij, *Naucsnaia organizacija truda i szisztyema Taylora*. In: red. A. N. Scserban i. m. 203.

⁶² Természetesen tévedés lenne azt hinni, hogy a munka- és üzemszervezés területén folyó tudományos munka fejlődését kizárólag a személyi kultusz gátolta. Számos egyéb tényező is akadályozta a munkaszervezés tudományos módszereinek kidolgozását és gyakorlati alkalmazását: a korszerűtlen gépek és berendezések magas aránya vagy a munkaerő alacsony képzettségi színvonala közismert tényezők. A korszak munka- és üzemszervezési problémáinak tárgyalása során gyakran maguk a szakemberek is megfélekeznek arról, hogy nem a munkaerőhiány, hanem a munkaerő-felesleg jelentett foglalkoztatási gondokat. Márpedig általánosan tapasztalt jelenség, hogy a vállalati vezetés annál kevésbé törekszik munkamódszereinek tökéletesítésére, szervezeti megújulásra, minél bőségesebb és olcsóbb munkaerő áll rendelkezésére. A NOSZF-ot követő korszak foglalkoztatási viszonyairól l. bővebben Pogány György, *Munkaerő és munkaerő-gazdálkodás a szocializmusban*. MSZMP KB Társadalomtudományi Intézet, Budapest, 1980. (Kézirat)

szervezet működése iránt hosszú évtizedeken keresztül háttérbe szorult. Ennek hiányát két mozgalom volt hivatott pótolni ebben a korszakban. A harmincas években elsősorban a dolgozók, a munkások „alulról” jövő kezdeményezései – amelyek jelentős politikai és ideológiai támogatást élveztek – segítségével kívánták a munka termelékenységét növelni, a munkavégzés hatékonyságát javítani. A hazánkban viszonylag rövid életű *sztahanovista mozgalomról* van szó, amely közismert eszköze volt a dolgozók ösztönzésének, motiválásának. A sztahanovista mozgalom egyes korosztályok számára személyes élményt jelent, a fiatalabb nemzedék ismeretei viszont már csak közvetett forrásokból táplálkoznak, és – ebből következően – nagyon gyakran hiányosak.⁶³ A sztahanovista mozgalom – amelyet a Szovjetunióban a szocialista termelés tömegújítói mozgalmának is neveztek – nemcsak az ipari, hanem a mezőgazdasági kollektívák, továbbá a szakalkalmazottak – a technikusok és mérnökök – kezdeményezéseire is alapozott. A mozgalom a második öt éves terv időszakában született, és *Alekszej Sztahanov* 1935 szeptember elsejei teljesítményével vált közismertté.⁶⁴ A fiatal donyeci szénbányász

⁶³ Egyebek mellett jól bizonyítják ezt azok a viták és beszélgetések, amelyek szakmunkástanulók és egyetemisták körében folytak A. Wajda *Márványember* című filmjéről.

⁶⁴ *Bolszaja Szovetszkaja Enciklopedija*. (3. izd.) 24. tom. I. k. Moszkva, 1970. – A sztahanovista mozgalomról szóló fontosabb politikai-ideológiai értékelések az enciklopédia alapján: V. I. Lenin, *KPSZSZ o szocialiszticeszkom szorevnovanyii*. LVM, Moszkva, 1952; *Vszeszojuznoje Szovescsanyije sztahanovcev*. 14–17. nojabrja 1935. goda, *Sztenograficeszkije otcso*t, Moszkva, 1935; *Szocialiszticeszkoje szorevnovanyije v SzSzSzR 1918–1964 godi*. Moszkva, 1965; G. N. Jeb-sztafjev, *Szocialiszticeszkoje szorevnovanyije – zakonomernosztyi*

rekordteljesítménnyel kívánta köszönteni a világifjúsági napot. Augusztus 31-én éjszaka 102 tonna szenet termelt, s ezzel a hivatalos munkanorma által előírt teljesítmény – amely 7 tonna szén kibányászását irányozta elő – több mint tizennégy-szeresét produkálta. Természetesen ez az óriási teljesítménytöbblet nem tulajdonítható kizárólag a bányász egyéni erőfeszítésének, bár a leegyszerűsítésre törekvő propaganda-módszerek hatására a köztudatban inkább ez a kép él. A szénmedence élenjáró munkásai, közöttük Sztahanov is, számos munkaszervezési újítást javasoltak. Javasataik többsége a szén-termeléssel összefüggő feladatok megosztásának és specializációjának módszereire, technikáira vonatkozott. Például a közismertté vált teljesítménytöbbletet megelőző időszakban egymagának kellett gondoskodnia a termelés előkészítéséről, a fejtés biztonságáról és a szénfejtésről. Munkaszervezéssel kapcsolatos újításának elfogadása után a széntermelésre fordíthatta minden energiáját, a munka előkészítésével és biztosításával segédei foglalkoztak. Sztahanov teljesítményét hamarosan még nagyobb teljesítmények követték. Kezdeményezése hamarosan elterjedt az iparban, a szállításban, az építkezéseken és a mezőgazdaságban is. 1935. november 14. és 17. között a Kremlben rendezték meg a sztahanovisták első össz-szövetségi találkozóját. Az országos vita célja a mozgalom jelentőségének méltatása és népszerűsítése volt az egész szocialista társadalom építésében; 1935 végén az SZKP KB az ipar és közlekedés

dvizuscsaja szila ekonomiceszkovo razvityija szovetszkovo obscseszta. Moszkva, 1952; Sz. R. Rukovodszto, *Kommuniszticeszkoje dzvisenyije novatorov promislennosztyi (1935–41)*. Moszkva, 1956; Plenum CK KP(o) 2125 dekabrja 1935. goda – KPSZSZ v rezolucijah i resenyijah szjezdov, konferencij i plenumov CK, t. 5. Moszkva, 1971.

fejlődésével a sztahanovista mozgalommal összefüggésben is foglalkozott. Nagy Szovjet Enciklopédia szerint a sztahanovista mozgalom számottevő mértékben hozzájárult a munkatermelékenység emeléséhez: az első öt éves tervben (1928–1932) az ipari munka termelékenysége a Szovjetunióban 41%-kal nőtt, a második öt éves tervben (1933–1937) pedig már 82%-kal emelkedett. A mozgalom a második világháború alatt is folytatódott, a haditermelés különleges viszonyai között gyakran 200 és 1000%-os emberekről számolnak be az újságok, akik speciális „frontbrigádok” keretében 200, illetve 1000%-ra teljesítették munkanormáikat. A második világháborút követően a sztahanovista mozgalom a szocialista országokban, így hazánkban is elterjedt. A hazai sztahanovista mozgalom szerepének, a munkásmagatartásra gyakorolt hatásának történeti-szociológiai elemzésével mind a mai napig adósak vagyunk. Az ezzel kapcsolatos kutatások hipotéziseként megkockáztathatjuk azt a feltevést, hogy a sztahanovista mozgalom céljaiban, törekvéseiben – kampányjellegéből adódó ideológiai túlzásaitól és lerakódásaitól eltekintve – tulajdonképpen megelőzte korát. A gyermekkorát élő szocialista ipari viszonyok első évtizedében jelentkező munkaverseny-mozgalom lényege nem a munkások egyéni vagy kollektív fizikai erőfeszítésének, munkaintenzitásának fokozásával elérendő termelékenységnövekedés volt.⁶⁵ A versenymozgalom

⁶⁵ Sajnos a sztahanovista mozgalomról szóló beszámolók többségére vagy az ideológiai hatások unos-untalan hangoztatása, vagy pedig a sztahanovisták egyéni teljesítményének mint a szocialista munkás modelljének a dolgozók előtti demonstrációja, reklámozása jellemző. Így a versenymozgalom élenjáró munkásai – saját akaratukon kívül – nagyon gyakran az ösztönzési rendszer „mézesmadzagjának” szerepét játszották.

tényleges tartalma sokkal inkább az volt, hogy a munkásokat és a közvetlen termelésirányítókat olyan újításokra ösztönözzék, amelyek célja a taylori munkaszervezetre jellemző szélsőséges munkamegosztás és specializáció kedvezőtlen társadalmi és gazdasági következményeinek csökkentése. Tehát a társadalmi méreteket öltött mozgalom eredetileg a tudományos és hatalmi struktúra ellen irányult. A sztahanovista mozgalom a munkást a termelési folyamat passzív végrehajtójából a termelőtevékenység aktív és kezdeményező partnerévé kívánta tenni. Ezért a mozgalom nem csupán a munkások egy részének ellenállásába ütközött, de a vezetés sem mindig nézte jó szemmel. Az utóbbi főleg azzal magyarázható, hogy a termelésben élenjáró brigádok kimagasló teljesítményei csak rövid távon játszottak pozitív szerepet, például azzal, hogy a többi munkást nagyobb teljesítményekre ösztönözték. A kimagasló teljesítmények hosszabb távon fokozott erőfeszítéseket követeltek az anyag- és szerszámellátás, a műhelyen belüli kooperáció stb. területén, azaz – a korábbi időszakhoz képest – a vezetéssel szembeni követelmények is aránytalanul megnöttek. A versenymozgalom számos esetben maguk a munkások is ellen-szenvvel fogadták, ennek elsődleges okát a „kiválasztottak” által produkált kimagasló teljesítményekért járó extra keresetek és juttatások jelentették.⁶⁶ A munkások és vezetők körében tapasztalható – nyílt vagy burkolt – ellenállás a tudományos vezetés elvein alapuló munkaszervezet modelljéhez való gyors visszatérést eredményezte. A sztahanovista mozgalom viszonylag gyors hanyatlása tehát a vezetési és irányítási képes-

⁶⁶ Az említett Wajda-film egyik leghatásosabb jelenete a sztahanovisták és a többi munkás közti viszony konfliktusos alaphelyzetét villantja fel a művészi ábrázolás eszközeivel.

ségek és készségek fejletlenségének, valamint a bevezetés differenciálatlanságának és kampányjellegének tulajdonítható. Ezzel összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy a sztahanovista mozgalom — szervezetszociológiai szempontból — a munkáautonómia növelésére irányuló első olyan kísérletnek tekinthető, amelynek különböző formái még napjainkban is úttörő kezdeményezésnek tekinthetők a szocialista vállalatokban. A mozgalom lényegében a taylori munkaszervezet átalakítására irányuló olyan avantgard kezdeményezés volt, amely ténylegesen csak a munkások, munkáscsoportok és gazdasági vezetők viszonylag szűk rétegének érdekeivel találkozott. A sztahanovista mozgalom valóságos történetének bemutatása és értékelése olyan elemzést igényel, amely a vállalatban belüli események vizsgálatában a tudati-ideológiai viszonyok mellett az emberi cselekvésekben alapvető szerepet játszó társadalmi-szervezeti feltételeknek is megfelelő jelentőséget tulajdonít.

A harmincas évek közepétől az ötvenes évek közepéig terjedő időszakban természetesen nem a sztahanovista mozgalom jelentette az egyetlen ösztönzési és szervezési módszert. Nem feledkezhetünk meg azokról az erőfeszítésekről sem, amelyek a fejlett tőkés országok — elsősorban az USA és Németország — munka- és üzemszervezési technikáinak a szovjet vállalatok gyakorlatában való felhasználására irányultak. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a külföldről importált munkaszervezési eljárások adaptálása során nem fordítottak kellő figyelmet társadalmi hatásaikra. Az alkalmazott munkaszervezési módszerek kedvezőtlen társadalmi következményeit nem tekintették strukturális természetű jelenségnek, amelyek leküzdése vagy mérséklése a munkamegosztási és specializációs viszonyok korszerűsítése nélkül elképzelhetetlen. A tudományos vezetés szellemében létrehozott munkaszervezetek működésének egyes kedvezőtlen jelenségeit — a munkások cselekvési lehetőségének

cökkentése, az egyéni képességek és készségek felhasználási lehetőségének hiánya, közömbösség a monoton munkavégzés hatására stb. — a tudati-ideológiai nevelés eszközével kívánták ellensúlyozni. Erre a korszakra nem jellemzőek a munkaszervezés céljával, funkcióival és szervezeti feltételeivel foglalkozó termékeny viták és gyakorlati kezdeményezések, amelyeket a forradalmat követő években tapasztalhattunk.

3.3 A munka- és üzemszervezés újjászülése

A vezetés és irányítás problémáinak, ezen belül a munka- és üzemszervezés kérdéseinek sokoldalú elemzése a hatvanas évek elején kezdődött a Szovjetunióban és a többi szocialista országban. Ezek az évek a taylorizmus, illetve a tudományos vezetés koncepciójának újjászülését, rehabilitációját jelentették. A tudományos munkák egy része ennek megfelelően a húszas évek — röviden ismertetett — vitáiból kíván napjainkban is felhasználható tanulságokat, gondolatokat megfogalmazni. Ezzel párhuzamosan egyre nő azok száma, akik a műszaki-technikai fejlődés és a bonyolultabb gazdasági feltételek következtében már nem tartják elegendőnek a munkaszervezet működésének üzemi, vállalati szintű vizsgálatát. Lenint és Jermanszkijt követve a tudományos vezetés módszereit a társadalomirányítás egészére igyekeznek kiterjeszteni és alkalmazni. A társadalomirányítás tudományát olyan diszciplínákkal bővítik, mint például az információelmélet és a kibernetika.^{6 7}

^{6 7} Az irányítás és vezetés komplex elméletének megalapozását szolgálják a Szovjetunióban és a többi szocialista országban a hatvanas években újból meginduló kutatások. Ezekre a törekvésekre a marxizmus-leninizmus alapjaira való építés és az interdiszciplináris vizsgálati eljárások (például a rendszerelmélet, szociológia, szociálpszichológia stb.

A társadalomirányítás interdiszciplináris tudományának létrehozására irányuló erőfeszítések mellett az is jellemző e tevékenységre, hogy a fő hangsúlyt a feladatok, a tennivalók megfogalmazására helyezik, és minimális figyelmet fordítanak a valóságos szervezeti viszonyok, a szervezeti gyakorlat elemzésére. A társadalmi-szervezeti viszonyok normatív megközelítésének túlsúlya következtében a különböző típusú szervezetekben lezajló társadalmi folyamatok elemzéséből levont tapasztalatok feldolgozásával csak elvétve találkozhatunk.⁶⁸ Ezen a területen — a történeti vagy elméleti-metodológiai jellegű megközelítésekkel szemben — nem a tanulmányok és elemzések bősége, hanem hiányuk jellemző. Ez nemcsak az irányítással és vezetéssel általában foglalkozó munkákra jellemző, hanem az ipari munkaszervezetek működésével kapcsolatos tudományos törekvésekre is érvényes.⁶⁹ Az említett nehézségek ellenére is

megközelítései) alkalmazása jellemző. L. erről részletesebben az irányítás, vezetés és szervezés tudományterületéről készített akadémiai helyzetelemzést. Az elemzés és értékelés legfontosabb gondolatait és elképzeléseit Román Zoltán tanulmánya tárgyalja (*Akadémiai helyzetfelmérés az irányítás és szervezés tudományterületéről*. Ipargazdaság, 1979, 11. sz.).

⁶⁸ A vállalati vezetés, irányítás és szervezés témájában megjelent munkák közül elsősorban a következőkre szeretném felhívni a figyelmet: V. Afanaszjev, *A társadalom tudományos irányítása*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1969; D. M. Gvisianyi, *Szervezés és irányítás*. Kossuth Könyvkiadó—Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1972.

⁶⁹ Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a munkaszervezetek valóságos működéséről, például a hatékonyabb munkaerő-felhasználás aktuális problémáiról egyáltalán ne folynának viták napjainkban a Szovjetunióban, sokkal inkább az elemző és elméleti igényű munkák problémamentességét hiányoljuk. A valóságérzékeny elméleti és gyakorlati vitákkal érdekes módon gyakran nem a tudományos szakfolyóiratok-

találkozhatunk olyan próbálkozásokkal, amelyekből képet alkothatunk a taylori elveken alapuló munkaszervezetek korszerűsítésére irányuló kezdeményezésekről.⁷⁰ A beszámolókból az derül ki, hogy a taylori elvek szellemében kialakított munkaszervezetek napjainkban már nem elégték ki bizonyos munkásrétegek munkával szembeni igényeit. A munkával szembeni emberi igények differenciálódása — a különböző felmérések alapján — a képzettségi szint rohamos növekedésének tulajdonítható. A hetvenes évek közepén például a közép- és felsőfokú képzettséggel rendelkezők az összes dolgozók több mint háromnegyedét alkották. Ez a csoport egyre kevésbé fogadja el a minimális egyéni cselekvést biztosító munkatevékenységet, amelyre a mozdulatméltségig bontott munkaműveletek, az ismétlődő és rutintevékenységek jellemzőek. Az ilyen jellegű munka a munkástól minimális egyéni kezdeményezést igényel, nincs szükség újító készségre.

Az érintett problémák leküzdésére irányuló sokféle és változatos törekvéseknek közös vonásuk, hogy vagy a termelőtevékenység fokozott gépesítését — automatizálását, robotizá-

ban, hanem az olyan irodalmi hetilapokban találkozhatunk, mint amelyen például a *Lityerturnaja Gazeta*. Ezzel összefüggésben a hetilap hasábjain a munkaerőhiányról folyó legutóbbi vitát különösen tanulságosnak és aktuálisnak tartjuk. A vitát egy gazdasági szakember levele indította el, amely a munkaerőhiánnyal kapcsolatos mítoszokról és a valóságos foglalkoztatási problémákról szólt. A levelet számos tanulmány jellegű hozzászólás követte. A szerkesztőségi vitára 1980. február–június között került sor. (L. a *Lityerturnaja Gazeta* következő számain: 1980. február 20.; 1980. március 19.; 1980. április 2.; 1980. május 7.; 1980. június 18.)

⁷⁰ L. például A. S. Dovba—I. I. Chapiro—A. F. Zoubkova—Y. L. Chaugolov, *Les nouvelles formes de l'organisation du travail*. Bureau International de Travail, Genève, 1979.

lását — tartják megfelelő módszernek, vagy a szervezeti reformoknak, változásoknak tulajdonítanak nagyobb jelentőséget. Természetesen a gyakorlati programokban ezek a megoldások ritkán különíthetők el. Nagyon kevés az olyan műszaki-technikai változás, amely ne gyakorolna hatást például a gyártásszervezés módjára; a szervezeti reformok többségének viszont műszaki-technikai jellegű előfeltételei vannak. Az e területen érvényesülő megközelítések rövid jellemzése érdekében mégis indokolt különbséget tenni a munkatevékenység fejlődésének szervezeti és műszaki-technikai dimenziói között.

A termelőtevékenység gépesítetttségének fokozását támogató szakemberek azt hangsúlyozzák, hogy az automatizáció folyamatának felgyorsításával, az ipari robotok elterjesztésével nemcsak a munka termelékenységét lehet jelentősen növelni, hanem lehetővé válik az ember egészségére és személyiségére veszélyes munkakörök megszüntetése, amelyek betöltésére napjainkban egyébként is egyre nehezebb megfelelő munkatérőt találni. Az automatizáció társadalmi feltételeivel és következményeivel foglalkozó hazai és külföldi vizsgálatok tapasztalatai szerint az automatizáció nem idéz elő gyökeres és általános javulást a munka tartalmában és feltételeiben. A munkafeltételek bizonyos tényezői javulnak — például a fizikai igénybevétel csökken —, mások viszont kedvezőtlennek válnak: például fokozódik a szellemi és idegi megterhelés. Ennél is bonyolultabb helyzet rajzolódik ki, ha az alaptevékenységet és a kiegészítő tevékenységet végzők munkafeltételeit hasonlítjuk össze. A várakozásokkal ellentétben a dequalifikáció tendenciája, s nem a munkatevékenység „intellektualizálódása” jellemző.⁷¹

⁷¹ L. például Héthy-Makó i. m.; Berki Sándor, *A munkások és az automatizáció. Az üzem és munkaszervezés sajátosságainak vizsgálata*

Az ipari robotok alkalmazásában élen járó országok tapasztalatai szintén ellentmondások: a munkaerő egy részének foglalkoztatási feltételei jelentékenyen javulnak, viszont a marginális helyzetben levő munkaerő — például a bedolgozók, a szezonálisan foglalkoztatottak stb. — munka- és foglalkoztatási feltételei kedvezőtlenebbé válnak.⁷²

A munkaszervezet korszerűsítésével összefüggésben a szovjet szakemberek a következő három feladatot emelik ki:

1. a termelés emberi és műszaki-technikai feltételeinek olyan optimális kombinációját kell megteremteni a munkaszervezéssel, amely biztosítja a munka termelékenységének rendszeres emelését;
2. olyan munkafeltételeket kell kialakítani, amelyek a dolgozók egészsége és testi épsége szempontjából kedvezőek;
3. a szovjet társadalom központi céljai közé tartozik a szocialista ember megteremtése a termelési folyamatban is, ez pedig megköveteli a munkatevékenység természetének és struktúrájának átalakítását.

A röviden ismertetett feladatok, célok megvalósítására a munka- és üzemszervezés közismert, hagyományos eszközeit használják fel. A szervezés tradicionális eszközeinek továbbfejlesztésével kapcsolatban a szervezési résztechnikák tökéletesítését, például a 3M módszer bevezetését, a munkanormák tudományos módszereinek elterjesztését, a képességvizsgálatok széles körű alkalmazását, a dolgozók továbbképzését javasolják. A szervezés jól ismert hagyományos módszereinek tökéle-

egy dunántúli nagyüzemben. Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 1981. (Szakdolgozat).

⁷² Vö. A. Fillion, *Microprocesseurs et robotique — deux atouts maîtres du Japon*. Economie et Humanisme, No. 255., septembre-octobre 1980.

tesítése mellett újabban élénk érdeklődés tapasztalható a szervezeti reformok iránt. A szervezeti korszerűsítések eredményeképpen a munkáskollektívák nagyobb önállóságot kapnak a munkafeladatok tervezésében és elosztásában, a munkanormák meghatározásában, valamint az ösztönzés egyéb kérdéseiben. Az ilyen jellegű szervezeti változásoktól a munka tartalmának gazdagodását és azon keresztül a munkások szakmai tudatának erősödését, a munka iránti szakmai elkötelezettség kialakulását remélik. Sajnos ezekről a kísérletekről olyan szűkszavú ismeretek, tudósítások jelentek meg, hogy tényleges hatásukról szinte lehetetlen pontos képet alkotni. Annyi azonban mindenképpen elmondható, hogy a dolgozók a korábbi munkaszervezetre jellemzőnél komplexebb feladatokat látnak el. Az úgynevezett polivalens munkabrigádokban megvalósuló intenzív koordináció növeli a munkaidő kihasználását, és hatékonyabbá teszi a fiatalok betanítását. Az összetettebb munkafeladatok ellátása természetesen magasabb szakmai felkészültséget igényel a brigádtagoktól. Bizonyos mértékű autonómiával rendelkező munkacsoportok dolgoznak a Volgai Autógyárban, a Tiraszpoli Ruhagyárban, a Herszoni Hajógyárban, tehát a legkülönbözőbb tevékenységet folytató iparvállalatoknál. A munkafolyamatban a dolgozóknak nagyobb kollektív önállóságot és függetlenséget nyújtó munkacsoportok azonban ritkák, viszonylag kevésbé elterjedtek. Népszerűbbek és ismeretebbek azok a kísérletek, illetve gyakorlati kezdeményezések, amelyek célja az egyéni munkakörökben végzendő munkafeladatok „újrastukturálása”, újratervezése. A munka termelékenységének növelésén kívül a munkafeladatok gazdagítását szolgálja például a „többgépes munkavégzés”. Ezt a munkaszervezési módszert főleg a textil-, élelmiszer- és vegyipar, valamint az autógyártás területén alkalmazzák. A többgépes rendszerben dolgozók aránya — érthetően — a nagysorozatgyártás

területén a legmagasabb; a vegyes gyártást folytató vállalatoknál (egyedi gyártás + szériagyártás) 12–15%, a szériagyártó vállalatoknál 30–40%, nagysorozatgyártás esetében pedig 50–70%.⁷³

Az egyéni munkakörök szintjén létrehozott többgépes munkarendszer kialakítása szempontjából a szovjet kutatók a műszaki és társadalmi-szervezeti feltételeket egyenlő fontosságúnak tartják. A munkaköri korszerűsítések sikeres végrehajtását olyan társadalmi feltételek befolyásolják, mint a dolgozók szakmai képzettségi szintje vagy a megfelelő érdekeltségi rendszer. A változások kivitelezéséhez szükséges műszaki-technikai feltételeknek a szovjet szakemberek nagy fontosságot tulajdonítanak; e tényezők szerepét nem becsülik le. A szervezeti korszerűsítések egy része — akár az egyéni munkakör, akár a munkacsoport szintjén történik — megköveteli a gépek és berendezések tökéletesítését: olyan gépi konstrukciók kifejlesztését, melyek révén a kiegészítő vagy kiszolgáló műveletek ideje csökken, a gépek jelzőberendezésekkel való felszerelését, ami által a felesleges és rutin jellegű beavatkozások kiküszöbölhetők, valamint a mellék- és kiegészítő tevékenységek (például szállítás és anyagmozgatás vagy raktározás) gépesítését. Természetesen a felsorolt műszaki-technikai változások szervezeti koncepciókkal járnak együtt: módosítani kell a gépek és berendezések telepítését, az üzemfenntartással és a javítással kapcsolatos munkaprogramokat stb.

A többgépes munkarendszerben dolgozó munkások megterhelését fiziológiai és pszichológiai vizsgálatok alapján állapítják meg. A dolgozók által kezelt gépek számának meghatározásakor tehát az optimális munkaterhelést veszik figyelembe; ezzel összefüggésben a technológiai folyamat aktív

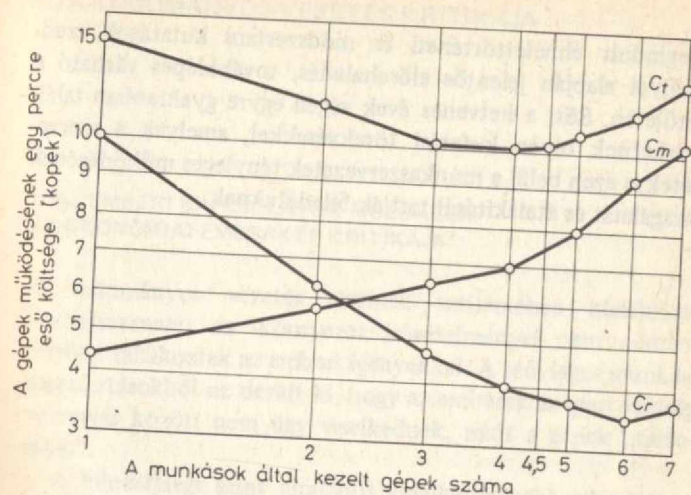
⁷³ Dovba—Chapiro—Zoubkova—Chaugolov i. m. 107.

felügyeletét és a munkahelyek közötti mozgást vagy a gépi és kézi műveletek arányát értékelik. A munkások optimális munkaterheinek meghatározásánál a műszaki és emberi tényezők figyelembevételén kívül gazdasági kalkulációra is sor kerül. A gazdaságossági számítások fő szempontja az összes költség legalacsonyabb szinten tartása. Ez azt jelenti, hogy nem csupán a bérköltségek csökkentésére, hanem a gépek és berendezések amortizációjának, valamint a karbantartás ráfordításainak csökkentésére is törekszenek. A költségek és a munkások által kezelt gépek száma közötti kapcsolatot az 1. ábra illusztrálja.

A munkások által kezelt gépek számának és működési költségének összehasonlításánál – az 1. ábra alapján – az egyes költség tényezők (például bér, amortizáció) elszigetelt vizsgálata helyett célszerűbb az összes költséggel számolni.

Látható, hogy a többgépes munkavégzési rendszer rentabilitása jelentősen megváltozik attól függően, hogy a bérköltséget vagy az amortizációs költséget vesszük-e figyelembe. Az összes költségen alapuló kalkuláció szerint a négygépes munkavégzési rendszer a leggazdaságosabb. Hasznosak lennének azok az elemzések, amelyek a viszonylag könnyen mérhető költség tényezők mellett a rövid távon különösen nehezen mérhető „társadalmi költségek” alakulását is elemeznék. Elsősorban olyan jelenségek szisztematikus vizsgálatára gondolunk, mint a hiányzások, kilépések, munkafegyelem, a fogyasztáskor kiderülő minőségi hibák stb. A munkavégzés többgépes rendszerének ilyen jellegű hatásáról nincsenek ismereteink. A többgépes munkavégzési rendszer kialakítására irányuló szervezeti korszerűsítések bevezetésében például a Volgai Autógyár, a Mozdoki Függönygyár, az Adijan Pamutkikészítőgyár jár az élen.

A munkaszervezetek működésével kapcsolatos felfogásokat csupán nagyon vázlatosan tekintettük át tanulmányunk ezen



1. ábra. A munkások által kezelt gépek száma és a működtetés összes költségei közötti kapcsolat

C_m = a gépek amortizációjának és karbantartásának költségei
 C_r = bérköltség
 C_t = összes költség ($C_m + C_r$)

Forrás: A. S. Dovba–I. I. Chapiro–A. F. Zoubkova–Y. L. Chaugolov, *Les nouvelles formes de l'organisation du travail*. Bureau International de Travail, Genève, 1979, 108.

résztében. Ennek elsősorban és döntően az az oka, hogy a munkaszervezetek különböző típusainak tényleges funkcionálásával a Szovjetunióban rendkívül kevés elemzés foglalkozik.⁷⁴ A hatvanas évek elején és főleg a hetvenes években

⁷⁴ Nem beszélve arról, hogy az 1920-as évek jellemző pezsgő és sokszínű tudományos és politikai viták eredményeképpen kialakuló tudományos műhelyek és iskolák nehezen bontakoznak ki. Főleg a

megindult elmélet-történeti és módszertani kutatások eredményei alapján jelentős előrehaladás, továbbblépés várható e területen. Sőt, a hetvenes évek végén egyre gyakrabban találkozhatsz olyan kutatási törekvésekkel, amelyek a szervezetek, s ezen belül a munkaszervezetek tényleges működésének vizsgálatát és átalakítását tartják feladatuknak.

Gasztyev és Jermanszkij felfogása körül kibontakozó tudományos iskolához hasonló elméleti és gyakorlati irányzatokat hiányoljuk. Sokat ígérő változások alapja lehet az Irányítási Problémák Nemzetközi Tudományos Kutatóintézete, amelyet S. V. Jemeljanov irányít. A KGST országok által fenntartott intézet a következő vezetési problémák tudományos vizsgálatával foglalkozik: 1. a vezetés közgazdasági és szervezési kérdései; 2. döntési rendszer és operációkutatás; 3. a vezetés jogi és szociológiai sajátosságai; 4. a tudományos és technikai fejlődés irányítási módszerei; 5. a vezetési és ellenőrzési rendszerek modellezése stb.

II. A TUDOMÁNYOS VEZETÉS KRITIKÁJA

1. AZ EMBERI KAPCSOLATOK MOZGALOM AZ ÖKONÓMIAI EMBERKÉP KRITIKÁJA¹

A tudományos vezetés elveinek szellemében kialakított munkaszervezet és -környezet követelményei nem minden esetben találkoztak az emberi igényekkel. A tényleges munkásmagatartásokból az derült ki, hogy az emberek az ipari valóság viszonyai között nem úgy viselkednek, mint a gépek „tartozékai”.

A képzettségi szint általános emelkedésének, valamint az életszínvonal tőkés országokban is bekövetkezett jelentős javulásának hatására a munkásigények differenciálódtak. E folyamat eredményeképpen kiderült, hogy a munkások nem csupán anyagi szükségleteik kielégítését várják a vezetéstől és irányítástól. Munkában tanúsított magatartásuk – munkateljesítmények, munkafegyelmük stb. – formáit és színvonalát olyan tényezők is befolyásolják, mint a munkatársi kapcsolatok jellege vagy a vezetés módszerei, stílusa. A tudományos vezetéssel

¹ Az emberi kapcsolatok irányzat több közismert képviselőjének felfogásával – például A. Maslow, F. Herzberg stb. – részletesen foglalkoztunk következő munkánkban: Héthy Lajos–Makó Csaba, *Technika, munkaszervezet, ipari munka*. Ez a magyarázata annak, hogy a második fejezetben ezen irányzat képviselőinek azon gondolatait, megállásait mutatjuk be elsősorban, amelyek szorosabban kapcsolódnak a munkaszervezet felépítéséhez és működéséhez.

kezdettől fogva együtt fejlődő iparpszichológia emberi magatartásokról alkotott feltételezései szintén törékenynek bizonyultak. Nyilvánvalóvá vált, hogy alkalmassági vizsgálatok (tesztek) segítségével nem lehet előre meghatározni az emberi cselekvéseket. Tehát a kiválasztott munkaerő „kézügyessége” vagy „intelligenciájának mértéke” alapján nagyon keveset lehet mondani arról, hogy hogyan fogja megállni a helyét az adott munkakörben. A Western Electric Company Chicagó nyugati negyedében (Hawthorne) található üzemében végzett vizsgálatok tapasztalatai is ezt bizonyították. A Harvard Business School Elton Mayo által vezetett kutatócsoportjának az 1920-as években végzett vizsgálatsorozata tanúsította, hogy a munkateljesítmények kevésbé kapcsolódnak a munkások egyéni képességeihez. A munkások munka közbeni viselkedésének rendszeres figyelemmel kísérése a képesség- és alkalmasság-vizsgálatok (tesztek) előrejelzésével ellentétes eredményeket mutatott. A tesztelés során sikeresnek és termelékenynek igértéköz munkások a valóságos munkafolyamatban kevésbé bizonyultak annak. Ezzel kapcsolatban ma is érvényesnek tartjuk Mayo következő kijelentését: „Az a felfogás, hogy az egyén mechanikus és egyéb képességeinek tesztek segítségével történő alapos és részletes vizsgálata révén előre lehet jelezni a munkások üzemi magatartását, teljesen elhibázott.”²

A hawthorne-i kutatások másik fontos felfedezése már lényegesebb ponton kérdőjelezte meg a tudományos vezetés emberfelfogását; individualista és atomisztikus emberszemléletével szemben azt hangsúlyozta, hogy a munkások nem izoláltak és közvetlenül, hanem mint a munkacsoport, a kollektíva tagjai reagálnak a vezetés különböző intézkedéseire. Az

² E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. 95.

emberi kapcsolatok irányzatot általában a következő három aspektusból vizsgálják: tudományos, ideológiai és gyakorlati szempontból.³ A következőkben elsősorban a tudományos megközelítéssel foglalkozunk röviden. A mozgalom tudományos alapját jelentő vizsgálatsorozatra 1927 és 1932 között került sor. A Mayo által irányított kutatócsoport akkor került kapcsolatba a Western Electric Company hawthorne-i műhelyeivel, amikor a világítással kapcsolatos kísérletek megbuktak. A világítás és a munkateljesítmények kapcsolatának vizsgálatából ugyanis kiderült, hogy a munkateljesítmények azokban a munkacsoportokban is emelkedtek, ahol a világítás nem javult, sőt romlott. A tapasztalt jelenségre Mayo és munkatársai nem tudtak azonnal választ adni, ehhez arra volt szükségük, hogy befejezzék a fáradsággal és a monotoníával kapcsolatos vizsgálataikat.

³ Az emberi kapcsolatok mozgalom elméleti, ideológiai kritikáját viszonylag korán, a hatvanas évek elején elvégezték kutatóink. (Vö. Hegedűs András, *A modern polgári szociológia és a társadalmi valóság*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1961; Falusné Szikra Katalin, *A technikai fejlődés és az ipari munka*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1961; Bene László, *A vezetés tudományos megalapozása*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970; Szentpéteri István, *Az igazgatástudomány szervezelméleti alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974.)

A szocialista országok szociológiai irodalmában az emberi kapcsolatok irányzat elméleti, ideológiai és gyakorlati ajánlásainak átfogó elemzését és marxista kritikáját nyújtják a következő munkák: D. M. Gvisianyi, *Szervezés és irányítás*; J. Zieleniewski, *Bevezetés a szervezés és vezetés elméletébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966; E. D. Vilhovcsenko, *Human Relations. Egy polgári szociológiai elmélet bírálatához*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1974; N. Bogomolova, *La théorie des „Relations Humaines”: instrument idéologique des monopoles*. Editions du Progres, Moscou, 1974.

E célból öt egymással jó viszonyban levő munkásnőt választottak ki egy kísérleti teremben végzendő munkára. A teremben lehetőség volt a fizikai munkafeltételek (hőmérséklet, nedvesség stb.) teljesítményekre gyakorolt hatásainak mérésére is. A munka telefonkapcsolók, illetve jelfogók összeszereléséből állt.

Az egyik kutató (megfigyelői minőségben) szintén a kísérleti teremben tartózkodott. Előzetesen és precízen kidolgozott terv alapján különböző változtatásokat hajtottak végre a munkafeltételekben: például a szünetek időtartamának és gyakoriságának, a napi és heti munkaidőnek a módosítása stb. A munkateljesítmények nőttek, ha a munkásoknak különböző kedvezményeket nyújtottak (például a munkaidő csökkentése). A kutatók meglepődve tapasztalták, hogy a munkateljesítmények akkor is nőttek, amikor minden kedvezményt megvontak vagy eltöröltek, és az eredeti munkakörülményeket állították vissza.

A munkáslányok a munkaterhek növekedésekor sem éreztek fáradtságot. Ezt a jelenséget a kutatók a kísérleti műhelyben uralkodó, a kölcsönös bizalomra és megbecsülésre épülő munkahelyi légkörnek tulajdonították. Őket is meglepte a várt és a kapott vizsgálati eredmények közötti eltérés. Eredetileg ugyanis egy sajátos változócsoporthoz (a munkavégzés fizikai feltételei) hatását kívánták mérni, miközben az egyéb tényezőket változatlanoknak tekintették. A kutatómunka számára ideális munkafeltételek megteremtése során azonban akarva-akaratlanul megváltoztatták a munkaszituációt. Lényeges módosulások következtek be a munkatársi kapcsolatokban és ennek hatására a munkások beállítottságaiban. A munkateljesítmények alakulása inkább ezekkel, nem pedig a munkavégzés fizikai körülményeiben végrehajtott módosításokkal volt összefüggésbe hozható.

A hawthorne-i kísérletek fő következtetése: az emberi inditek és az azokból származó magatartás nem érthető meg az egyén szintjén. A cselekvések megértésének kulcsa az üzemek társadalmi csoportjaiban keresendő. E felfedezéssel a munkához való alkalmazkodás problémáinak vizsgálata – például a munkateljesítmények kérdése, a munkafegyelm jelensége stb. – a személyiség-lélektan dimenziójából átkerült a csoportpszichológia, illetve -szociológia területére. Az egyén helyett a társadalmi csoport került a tudományos érdeklődés középpontjába. Az emberi kapcsolatok irányzathoz tartozó interakciós és participációs iskolák napjainkban is meghatározó hatást gyakorolnak a szervezet- és csoportkutatással foglalkozókra. A következőkben e két iskolát mutatjuk be röviden.

1.1 Az interakciós irányzat

Az irányzat képviselői jelentős részben a már idézett hawthorne-i kísérletekre építenek. A főként etnológiai orientációjú kutatók vizsgálati eljárására inkább az empirikus és pozitivista, semmint az elméleti megközelítés jellemző. Nemzetközileg különösen a következő szerzők munkái közismertek: E. Mayo, F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, G. C. Homans, E. D. Chapple, C. M. Arensberg és W. F. Whyte.⁴

⁴ Az említett kutatók leggyakrabban idézett munkái a következők: Mayo i. m.; F. J. Roethlisberger–W. J. Dickson, *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939; G. C. Homans, *Social Behavior. Its Elementary Forms*. Harcourt Brace Jovanovich, Inc., New York, 1974; E. D. Chapple–C. M. Arensberg, *Measuring Human Relations: An Introduction to the Study of Interaction of Individuals*. Genetic Psychology Monograph No. 22., The Journal Press, Provincetown, Mass., 1940; W. F. Whyte, *Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry*. Harper and Brothers, New York, 1955.

Az interakciós irányzat kulcscategóriái közé tartozik a „formális szervezet” és az „informális kapcsolatrendszer”. A formális szervezetet az emberi igények és a szervezeti követelmények közötti interakciók (kölcsonös kapcsolatok) olyan modelljének tekintik, amelyben előírják a vállalati szervezet célját, kidolgozzák azokat a szabályokat és előírásokat (intézmények), amelyek a gazdasági célok megvalósításához szükségesek. Az *informális kapcsolatrendszer* ezzel szemben a szervezet tagjai között megvalósuló rokon- és ellenszenvkapcsolatok struktúráját jelenti. A kutatók egy része⁵ különbségtételt javasolt az „informális” és „nem hivatalos” fogalmak között. Dalton azokat az informális csoportokat tekinti nem hivatalosnak, amelyek létevel a vállalatvezetés már számot vetett, és amelyeket politikája kidolgozásakor már figyelembe vett. Az ilyen informális egységek (például klikkek) valójában már formálissá váltak, csupán hivatalos elismerésük hiányzik. A formális szervezet és az informális csoportok eltérő logika alapján működnek: a formális szervezet célja például a szervezeti tevékenység hatékonyságának biztosítása, ezzel szemben az informális csoportnak más törekvései is lehetnek, így például olyan egyéni igények, értékek kielégítése, amelyek nagyrészt függetlenek a formális szervezet céljától. Ezen iskola képviselői szerint a problémák jelentős része abból származik, hogy e szervezetek nem fedik egymást, és az egyik hatása, cselekvése keresztezi a másikat. Ezzel magyarázható az a fokozott érdeklődés, amelyet az emberi kommunikáció problémái iránt tanúsítanak.⁶

⁵ M. Dalton, *Men who Manage*. Wiley, New York, 1959, 222.

⁶ A szervezetek struktúrájának egyik legfontosabb jellemzője a kommunikáció. Osztályozása sokféleképpen történhet; beszélhetünk horizontális és vertikális, szóbeli vagy írásbeli kommunikációról, megint más osztályozási szempontok alapján utasítások, beszámolók stb. között

Ha az adott szervezet tagjai nem követik a szervezeti célkitűzéseket, akkor ez szerintük nem az érdekviszonyok differenciáltságával magyarázható. A teljesítmény-visszazártó munkásmagatartás, amely nyilvánvalóan és demonstratívan a szervezeti célok kritikáját jelzi, a kommunikációs rendszer működési hibája, és nem a munkások és a vezetés érdekeltségének megnyilvánulási formája. Nincs ebben semmiféle rosszindulat a munkások részéről – hangsúlyozzák az interakciós iskola hívei. Szerintük ez a jelenség csupán azért fordulhat elő, mert a munkások és a vezetők nem értették meg egymás elképzeléseit. A vezetés elképzeléseinek (tehát a formális szervezet szempontjainak) és a munkások törekvéseinek (az informális kapcsolatok logikájának) együttes figyelembevételével megszüntethetők azok a „kommunikációs zavarok”, amelyek a kritikus vagy negatív munkásmagatartások kialakulásához vezetnek, és a szervezet normális működését akadályozzák.

Mindezek után nem meglepő, hogy az interakciós irányzat hívei megkülönböztetett figyelmet szentelnek a munkával való elégedettség és a munkateljesítmények összefüggésének, a teljesítmény-visszazártó és -maximalizáló (vagy az úgynevezett normaromboló) magatartásoknak, valamint a termelési folyamatban monopolhelyzetet élvező munkacsoportok viselkedésének.

tesznek különbséget. Az emberi kapcsolatok irányzat hívei fontos szerepet tulajdonítottak a kommunikációnak a vállalati szervezetben együttműködő egyének, csoportok és társadalmi rétegek kooperációjának fenntartásában. Javaslataikban a vállalati kommunikációs struktúrára a hármas tagoltság jellemző. Egyfelől a felülről lefelé irányuló kommunikáció (például a munkások tájékoztatása), másfelől az alulról felfelé irányuló kommunikáció (például visszajelzés a vezetés számára a munkások hangulatáról), végül horizontális jellegű kommunikációs kapcsolatok jellemzők az azonos szervezeti szinten dolgozókra (l. Vilkovcsenko i. m. 212–218.).

1.2 A *participációs iskola*

Az emberi kapcsolatok mozgalom szinte kizárólag a végrehajtó tevékenységgel foglalkozott: a kutatók a vállalati és üzemi szervezet működését alapvetően meghatározó és befolyásoló döntési tevékenységek természetének vizsgálatára kezdetben nem fordítottak megfelelő figyelmet.⁷ A vezetési és irányítási tevékenység különböző szintjei közül elsősorban az alsó szintű vezetés, a művezetés kérdéseivel foglalkoztak, főként azért, hogy meghatározzák a vezetési módszerek ideális formáját.

A vezetői stílussal foglalkozó kutatásokat megelőzően a „jó vezető” személyiségjegyeit próbálták meghatározni. Jelszavuk az volt, hogy „*nincsenek rossz munkacsoportok, csak rossz művezetők*”. A sikeres vezetői tulajdonságokat egyéni jellegűnek tekintették, és nem hozták összefüggésbe a szervezet vagy munkacsoport jellemzőivel. E felfogás korlátait felismerve, a vezetéssel foglalkozók később úgy érveltek, hogy bár a vezetők különböznek egymástól, de egyaránt megtaníthatók nekik a vezetés elvei. A lehető legjobb vezetési módszer az, amely nem

⁷ Napjainkban természetesen a „szervezeti magatartással” foglalkozó tudományoknak – amelyek nagymértékben építenek az emberi kapcsolatok iskola tradícióira – központi érdeklődési területei közé tartozik a vállalati vezetés és irányítás problémáinak vizsgálata. Ebből a szempontból elsősorban a következő munkákat érdemes megemlíteni: H. A. Simon, *Administrative Behaviour: A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*. McMillan, New York, 1948; C. Argyris, *Personality and Organization*. Harper and Brothers, New York, 1957; R. Likert, *New Patterns of Management*. McGraw Hill Book Company, New York, 1961; R. Likert, *The Human Organization*. McGraw Hill Book Company, New York, 1967; H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row, New York, 1973.

csupán maximális teljesítményekre vezet, hanem a beosztottak elégedettségével is együtt jár.

A lewini iskola híressé vált kísérletsorozatát 1938 és 1952 között R. Lippit és R. White végezték meghatározott tevékenység végzésére létrehozott gyermekcsoportokban.⁸ A kísérlet célja a vezetési stílus és módszerek egyéni viselkedésre gyakorolt hatásának tanulmányozása volt. A kutatók a következő vezetői stílusokat különböztették meg:

- a) autokratikus,
- b) demokratikus,
- c) laissez-faire.

Az egyes vezetési stílusok jellegének és tartalmának vizsgálata során figyelemmel kísérték, hogy miként hozzák a döntéseket, osztják el a feladatokat, határozzák meg a munkacsoport összetételét, értékelik a munkafeladatok végrehajtását. A kísérlet eredménye: az autokratikus vezetési módszerrel irányított gyermekcsoportban a nevelővel szemben ellenséges magatartás fejlődik ki, a csoport tagjai között az érintkezés ritka, gyakori viszont az egyéni versengés és az agresszivitás. Minimális volt a gyermekek egyéni felelősségvállalása, és nagyobb volt a szervezetség, a zűrzavar a nevelő távollétében, mint a demokratikus vezetési stílust alkalmazó nevelő csoportjában. Az ipari vezetők körében végzett nagyszámú kísérlet a vezetői stílusok hatásáról megerősítette a gyermekcsoportokban tapasztalt tendenciákat. Ez azt jelenti, hogy a beosztottakkal közösen kidol-

⁸ R. Lippit, *A Program of Experimentation on Group Functioning Group Productivity*. In: *Current Trends in Social Psychology* (eds W. Dennis–R. Lippit et al.). University Pittsburgh Press, Pittsburg, 1948; R. White–R. Lippit, *Leader Behaviour and Member Reaction in Three „Social Climates”*. In: *Group Dynamics*. (eds. D. Cartwright–A. Zander) Tavistock Publication, London, 1953, 585–611.

gozott vezetői célok és törekvések megvalósítása eredményesebb, mint a dolgozók részvételére nem építő vezetői módszerek.⁹

A művezetők vezetési módszerével foglalkozó első vizsgálatot 1940-ben végezték el a Michigan és Ohio Egyetem kutatói. Ekkoriban még kétdimenziós jelenséggént kezelték az alsó szintű termelésirányítók tevékenységét. Ennek megfelelően olyan tapasztalatokat szereztek, hogy az autokratikus vezető főleg a termelés kérdéseivel, a demokratikus vezető pedig főleg beosztottai személyes problémáival törődik. Az elmúlt négy évtizedben számos új koncepció született a vezetői stílussal és módszerekkel kapcsolatban. Így – többek között – a Bowers–Seashore-féle négyfaktor-elmélet, mely szerint a sikeres művezető nem csupán pszichológiai értelemben támogatja beosztottait, hanem jelentős időt szentel a munkacsoport céljainak meghatározására, a beosztottak közötti érintkezés (kommunikáció) megkönnyítésére és a munkavégzés zavartalan feltételeinek biztosítására. A vezetéssel foglalkozó számos koncepció közül említésre méltónak tartjuk még F. E. Fiedler és M. Chemers kontingenciaelméletét.¹⁰

Eszerint az adott szituációban kívánatos művezetői tulajdonságok a következő tényezők alakulásától függenek:

- a) vezető–beosztott viszony,
- b) a munkafeladatok struktúrája,
- c) a vállalati szervezet struktúrájában elfoglalt hely (pozíció).

⁹Vö. S. Seashore–D. Bowers, *Changing the Structure and the Functioning of an Organization: Report of a Field Experiment*. Survey Research Center, Ann Arbor, Mich., 1963.

¹⁰F. E. Fiedler–M. Chemers, *Leadership and Effective Management*. Glencoe, Illinois, 1974.

A felsorolt tényezők kombinációja határozza meg azt a szituációt, amelyhez a művezetőnek alkalmazkodnia kell.

A vezetési stílusra és módszerekre vonatkozó felfogások vitatható pontjai a következők: A vezetési módszerekkel kapcsolatos felfogásokra először is a dichotóm szemlélet jellemző, azaz hol az emberekre, hol pedig a termelékenységre (teljesítményekre) orientált vezetési stílust tartják a legjobbnak. Az ipari gyakorlatban azonban a sikeres vezetők sohasem csak a munkateljesítményekkel, illetve a termelési kérdésekkel törődnek, hanem beosztottaik személyes ügyei iránt is érdeklődést tanúsítanak. *Ezt a kettősséget tulajdonképpen az emberi kapcsolatok irányzatra jellemző leszűkített megközelítés eredményezte, amely vagy termelékenységi, vagy emberi dimenziókban kívánta jellemezni a vezetők tevékenységét.*¹¹ Másfelől a nagyszámú és sokféle kutatási felfogás szellemében végrehajtott felmérések heterogén eredményeket produkáltak. Ennek következtében a vezetés általános elméletét nem sikerült kidolgozni. A vezetői és irányítási tevékenységgel foglalkozó munkák többsége csupán a vezetői szerep részleges leírását nyújtotta. Az elemzések tapasztalatai tehát az egyik szituációban jobban felhasználhatók, mint a másokban, de semmiképpen sem tekinthetők általánosnak.

Az emberi kapcsolatok iskola egyik legfőbb érdeme viszont, hogy bírálta a szervezetben tevékenykedő emberek „homo

¹¹Ezzel kapcsolatban teljes mértékben egyetértünk azokkal, akik megkérdőjelezzik az emberi kapcsolatokban való jártasság vagy a szakmai hozzáértés és a vezetői teljesítmények közötti közvetlen kapcsolatokat. L. részletesebben erről: F. E. Fiedler, *The contingency model: A Theory of Leadership Effectiveness*. In: *Problems in Social Psychology* (eds C. W. Bachman–P. R. Secord). McGraw Hill, New York, 1966.

oeconomicus"-ként történő beállítását. Az emberek nem kezelhetők szerszámként, a gépek egyszerű „tartozékként” — hangsúlyozták —, még a legjobban kidolgozott anyagi ösztönzési rendszerben sem. Ezzel párhuzamosan a mozgalom képviselői felhívták a figyelmet a nem anyagi ösztönzők (vezetési módszerek, munkatársi kapcsolatok stb.) szerepére a magatartás-indítékok (motivációk) között. Ha hasonlattal kívánánk élni, akkor a tudományos vezetést — legalábbis motivációelméleti szempontból — a szervezetek fiziológiájának lehet tekinteni, az emberi kapcsolatok irányzatot pedig a szervezet pszichológiájának. A mozgalom számos híve ezt tömören úgy fogalmazta meg, hogy „az embernek nemcsak keze, hanem szíve is van”. Szociológiai szempontból jelentősnek tekinthető a munkacsoport egyéni cselekvéseket meghatározó szerepének kiemelése. A tudományos vezetés vagy a korai iparpszichológia felfogásával szemben itt a munkások — mint csoport — reakciói nem vezethetők le kizárólag az egyének viselkedéséből. A munkások egyéni viselkedését a munkacsoport normái és értékei számottevő mértékben befolyásolják. A csoport hatására kialakuló magatartásformák tartalma nem érthető meg az egyéni beállítottságok vizsgálata alapján. Az emberi magatartások tanulmányozása során nagy figyelmet kell szentelni a csoportviszonyoknak, illetve az interperszonális kapcsolatoknak, amelyek annyira összetettek, hogy megértésük feltételezi a hivatalos (formális) szervezet keretében kifejlődő nem hivatalos, illetve informális folyamatok ismeretét. Az emberi cselekvések és reakciók tehát a formális és informális szervezeti folyamatok eredőjének tekinthetők. Végül az emberi kapcsolatok mozgalom eddig nem eléggé hangsúlyozott érdeme, hogy — a tudományos vezetéshez hasonlóan — elméleti felfedezései (például a kiscsoport szerepe, az informális kapcsolatrendszer) gyakorlati alkalmazására törekedett.

A felsorolt pozitívumok ellenére azonban e mozgalom számos elméleti és módszertani területen nem tudta meghaladni a tudományos vezetés megállapításait, tudományos célkitűzéseit csak látszólag oldotta meg. Egyik legkomolyabb mulasztása, hogy minden fenntartás nélkül épített a tudományos vezetés által kidolgozott munkaszervezetre, adottságként kezelte azt.

A termelés technológiáját és munkaszervezetének struktúráját objektív és megváltoztathatatlan tényezőnek tekintette. Ez a tény azért is hangsúlyozandó, mert az emberi kapcsolatok irányzat egyes képviselői — például Georges Homans — kritizálták ugyan a munkatevékenységek szélsőséges felbontásának és specializálásának rendszerét, a taylori vagy fordii elvek szellemében kialakított munkaszervezetek felépítését, mégis változatlanul hagyták. Különösen tanulságos ebből a szempontból a munkaszociológia megalapítójának, Friedmannak az álláspontja. Homanshoz hasonlóan viszonylag korán vitatja, fenntartással fogadja a munkavégzés taylori rendszerét. Ennek ellenére a tudományos vezetés munkamegosztásra és specializációra vonatkozó meglátásait nem képes alternatív javaslatokkal helyettesíteni. G. Friedmann kritikája nem haladja meg a taylori szervezetcsoportfelfogást, bírálata elsősorban arra irányul, hogy a tudományos vezetés nem vesz tudomást a munkapszichológia és -fiziológia eredményeiről. Szerinte a taylorizmus szűk — teljesítmény központú — emberszemlélete azért alkalmatlan a valóságos emberi cselekvések leírására, mert csak a mechanikus és individuális emberi reakciókkal számol. „Taylor figyelmen kívül hagyja a fáradtság tudományos problémáit. Elhanyagolja a fáradtság fiziológiai összefüggéseit. Kizárólag a munkavégzés anyagi feltételeivel foglalkozik a munka intenzitásának növelése érdekében . . . , a munkavégzés mentális folyamatainak jelentőségét nem ismeri fel . . . , a taylorizmus kriti-

kája lehetővé teszi az ember egységének megjelenését, amelyet a termelést végzőknél Taylor teljesen figyelmen kívül hagyott, és lényegében a termelés gépi tényezőjeként kezelte az embert.¹² Valójában azonban nem kérdőjelezi meg a tudományos vezetés általános szervezetcsoportfelfogását. Az emberi motivációk kritikája mellett nem jut el az alternatív szervezeti struktúra lehetőségének felvetéséhez, javaslatához. Az emberi kapcsolatok irányzat a munkavégzés társadalmi feltételeinek, mindenekelőtt a csoportviszonyoknak a tanulmányozását tekintette feladatának. Annak ellenére, hogy a munkacsoport, illetve általában a társadalmi csoportok jelentőségét hangsúlyozta az emberi kommunikáció alakulásában, számos területen nem tudta meghaladni az egyén dimenzióját. Ennek következtében az ipari üzemekben változatos formákban jelentkező gyakori konfliktusoknak csupán társadalompszichológiai magyarázatát nyújtja. A konfliktusokat pszichológiai terminusokban elemzi: forrásuk nem az üzem belüli érdek- és hatalmi viszonyokban, hanem az emberek szemléletében, gondolkodásában keresendő. Kialakulásukban és elterjedésükben főleg az emberek közötti kommunikációs zavarok, a hibás vagy helytelen beállítottságok, valamint az egyén adaptációs nehézségei, a személyiség zavarai stb. játszanak szerepet.¹³ Az emberi kapcsolatok irányzatra jellemző vizsgálati eljárások tehát csak részben alkalmasak a tényleges szervezeti folyamatok leírására. A legértékesebb tapasztalatok azokból a munkákból származnak, amelyek a munkások munkával és technikai

¹²G. Friedmann, *Les problèmes humains du machinisme industriel*. Editions Gallimard, Paris, 1946, 57–58.

¹³J. H. Goldthorpe, *Conflits du travail et relations humaines*. Sociologie du Travail, 1961, No. 1., 5.

változásokkal szembeni beállítottságaival kapcsolatban a dolgozók társadalmi-kulturális származásának és életmódjának jelentőségére hívták fel a figyelmet: a normaromboló és teljesítménykorlátozó magatartástípusokkal és a technikai változások fogadtatásával foglalkozó kutatások számos megállapítása napjainkban is helytálló.¹⁴

Az emberi kapcsolatok irányzat különböző iskolái az emberi cselekvéseket paradox módon ugyanolyan mechanisztikusan determinálnak tartják, mint a tudományos vezetés hívei. A különbség csupán az, hogy az ösztönzési rendszer működésére, a vezetési módszerekre, a technikai változásokra stb. adott emberi reakciókat nem ökonomiai, hanem érzelmi tényezőkkel magyarázzák. Ez azt jelenti, hogy az emberi kapcsolatok irányzat csupán motivációelméleti szempontból multa felül, „egészítette ki” a tudományos vezetést, amikor a nem anyagi jellegű ösztönzők, motivációk fontosságát hangsúlyozta az emberi magatartásokban. Képtelennek bizonyult azonban az emberi cselekvéseket meghatározó rendkívül komplex és dinamikus szervezeti viszonyok vizsgálatára alkalmas koncepció kidolgozására. Az ezen irányzat hagyományait követő magatartás-tudományok újabb áramlatai képtelenek Mayo gondolati rendszerének meghaladására.¹⁵ A vállalati szervezet centripetális erők küzdőterének tekintik, ahol az érdek-

¹⁴A teljesítménytaktikázásról és a technikai változások fogadtatásáról szóló tudományos beszámolók közül az iparszociológia klasszikus munkái a következők: D. Roy, *Restricters and Rate Busters*. 38–49; L. Sayles, *Behavior of Industrial Work Groups*. Wiley, New York, 1960.

¹⁵L. erről bővebben O. Aktouf, *Les sciences du comportement organisationnel et leurs développements actuels. Impasse ou Nouvelles Voies?* Concordia University–Université de Montréal, Rapport de Recherche, Montreal, Decembre 1980.

eltérések és társadalmi konfliktusok helyett a konvergencia és harmónia tendenciája érvényesül. Nem tekintik érkedifferenciák hordozóinak a szakszervezetet, a gazdasági vezetést, a munkavállalókat. A vállalati szervezet felépítését és működését indokolatlanul leegyszerűsítik, nem tekintik komplex egységnek, amely különböző társadalmi rétegek és csoportok kooperációjának területe. Annak ellenére, hogy e rétegek és csoportok bizonyos kérdésekben azonos érdekeket képviselnek — például a vállalat működésének fenntartása —, más fontos ügyekben — például a munkaterhek elosztása, valamint a bér- és jövedelemelosztás — egymással szemben álló érdekeik vannak. A szervezetben együtt dolgozó különböző rétegek és csoportok tehát bizonyos területeken kooperálnak egymással, más kérdésekben viszont egymással ellentétes indítékok mozgatták őket. A vállalati szervezet így módon nem azonos az emberi kapcsolatok iskola által sugallt „nagy és boldog család”, amely mentes az egymással konfliktusban álló érdekektől, amelyek a szervezeten belüli hatalmi harcokban jutnak kifejezésre.¹⁶ Ezzel magyarázható az a jelenség is, hogy a dolgozók elégedetlenségét és rossz közérzetét saját szervezeten belüli helyzetük pontatlan felismerésének, meg nem értésének, nem pedig a munkahelyi érdekkonfliktusoknak tulajdonítják.

Az emberi kapcsolatok irányzat a társadalmi konfliktusokkal járó szervezeti változások helyett a változásokat csak a morális átalakulás és megújulás perspektívájában tudta elképzelni. Nem az emberi cselekvéseket formáló társadalmi szituációt, hanem az emberi percepciókat kívánták megváltoztatni. Döntően ezzel magyarázható, hogy a mozgalomra — a tudo-

mányos vezetéshez hasonlóan — az iparban lejátszódó folyamatok *normatív szemlélete* jellemző. Képviselőinek többsége úgy vélte, hogy az emberi kapcsolatokat meghatározó tényezők felderítésével és rendszerbe foglalásával olyan eszközöket bocsátanak a vállalati vezetés rendelkezésére, amelyekkel az ipari üzemben belüli emberi együttműködés harmóniája garantálható. Az ipari viszonyok valósága azonban megkérdőjelezte e javaslatok érvényességét.

*Az emberi kapcsolatok mozgalom társadalmi harmónia létrehozására irányuló törekvését az 1930-as években fellendülő és kibontakozó amerikai munkásmozgalom illúzióvá tette. A szakszervezetek nyitottá váltak, és minden munkást egyesítettek, függetlenül szakmai hovatartozásuktól, foglalkozásuktól és képzettségi szintjüktől.*¹⁷

¹⁷ Az amerikai szakszervezeti mozgalommal foglalkozók körében jól ismert tény, hogy az 1886-ban megalakult AFL (American Federation of Labour) — különösen Samuel Gompers elnökségének idején — a kvalifikált munkások „elit” szakszervezetévé vált. Az AFL kiváltságos és elit jellegét különféle szabályokkal és rendelkezésekkel is hangsúlyozni kívánták. (Például az újonnan belépőknek jelentős belépési díjat, 500 dollárt kellett fizetniük, kikötötték az USA-állampolgárságot is, sőt a szakszervezeti tagjelölteknek különféle vizsgákat is le kellett tenniük.) A harmincas évek elején nagy vita bontakozott ki a szakszervezeti tagság körében a mozgalom jellegéről, kiszélesítésének lehetőségeiről. A vita közvetlen kiváltója a szakszervezeti tagok számának jelentős csökkenése volt. Ennek eredményeként 1935-ben megalakult a CIO, amely már minden munkást egyesített. (L. részletesebben erről: G. MacKenzie, *The Aristocracy of Labour*. 171–173). Az Amerikai szakszervezeti mozgalom jelenlegi zsákutcájáról, valamint a továbbfejlődés lehetőségeiről kitűnő áttekintést nyújt a következő tanulmány: R. Sumner, *The United States: A time for Reassessment*. In: *Worker Militancy and Its Consequences 1965–75*. (ed. B. Solomon) Praeger Publishers, New York, 1975.

¹⁶ Vö. A. Etzioni, *Modern Organizations*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964.

A munkásmozgalom térhódítása azt bizonyítja, hogy sem a tudományos vezetés elvei alapján kialakított munkaszervezet, sem pedig az emberi kapcsolatok mozgalom szellemében alkalmazott vezetési módszerek nem képesek megszüntetni a munkavállalók és a munkáltatók érdekellentéteiből származó társadalmi feszültségeket. Sőt ezek a módszerek napjainkban egyre kevésbé bizonyulnak alkalmasnak a munkaerő kapitalista ipari viszonyokhoz való adaptálására. Új megoldásokra van szükség, amelyek tudomásul veszik azokat a változásokat, és reálisan számolnak velük, amelyek a munkaerő arculatában, a gazdasági viszonyokban és a szakszervezeti mozgalomban főként a második világháború után következtek be.

Az emberi kapcsolatok irányzat különböző iskoláinak sajátosságait igen vázlatosan jellemeztük. Úgy véljük azonban, hogy így is sikerült felhívni a figyelmet azokra a felfedezéseire, amelyek túlmutatnak a tudományos vezetésen, és sikerült jeleznünk azokat a területeket, ahol nem tudta meghaladni a taylorizmus vagy a fordizmus gondolati rendszerét.

2. A SZOCIOTECHNIKAI SZERVEZETFELFOGÁS

A tudományos vezetés elveinek alkalmazásával kapcsolatban a leggyakrabban a következő kritikai megjegyzésekkel találkozhatunk: a termelés növelését, a munkateljesítmények fokozását csak a munkások túlterhelésével éri el, miközben romlik a munkások társadalmi helyzete, szakismeretük feleslegessé válik a munkafolyamatban; a részekre tördelt és egyhangú munkavégzés, amely nem igényel semmiféle szellemi erőfeszítést, közömbössé teszi a munkásokat a munkával szemben. Érdekes idézni azokat is, akik kedvezőbben nyilatkoznak a taylori munkaszervezetben végzendő monoton munkafeladatokról.

Tipikusnak tekinthető a következő vélemény: „a munkás éppen olyan ember, mint a többi. Ha egy sima és kellemes úton sétálunk, ami semmiféle szellemi erőfeszítést nem kíván tőlünk, ezer elillanó vagy érdekes dolog jut eszünkbe, és észre sem vesszük, milyen hosszú az út. Ugyanígy . . . , ha a munkás munkája jól elő van készítve és könnyű, ha jól fűtött és tiszta műhelyben dolgozik . . . , munkavégzés közben oda sem kell figyelnie, nyugodtan gondolhat kisebb elintéznivalóira, másnapi terveire, tervezgetheti, mit fog csinálni a szabadnapokon: például horgászni stb.; ami különben is ezerszer monotonabb elfoglaltság, mint bármelyik munka a műhelyben.”¹⁸ A taylori elvek szellemében felépített munkaszervezetek előnyeit hangoztatók gyakran hivatkoznak arra, hogy a dolgozók számottevő része nem tulajdonít nagy jelentőséget a munka tartalmának. A munkavégzés nem játszik központi szerepet élettevékenységükben, ennél fogva nem fejlődnek ki a munkával kapcsolatos értékek vagy ideológiák.¹⁹ Nincs tehát különösebb szükség az emberi igények differenciált kielégítését biztosító szervezeti reformokra.

A klasszikus munkaszervezet átalakítására irányuló első kezdeményezésekre a Bata Művekben és az IBM cégnél került sor. A munkakörök cseréjétől és a munkafeladatok gazdagításától remélték a részekre bontott és ismétlődő munka negatív hatásainak ellensúlyozását. A második világháborút megelőzően e próbálkozások elszigeteltek és rövid életűek maradtak, a vállalati vezetés merev elutasításába ütköztek.²⁰

¹⁸ Y. Delamotte, *Recherche en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel*. La Documentation Française, Paris, 1972, 10.

¹⁹ P. D. Anthony, *The Ideology of Work*. Tavistock Publication, London, 1977, 304.

²⁰ Vö. G. Friedmann, *Le travail en miettes*. Gallimard, Paris, 1956.

Ebben az időszakban, de különösen az ötvenes években, a vállalatvezetők és a kutatók többségének érdeklődése még az informális csoportokra a vezetési módszerekre stb. irányult. Az emberi kapcsolatok mozgalom megközelítésének és felfogásának megfelelően elsősorban a vállalatban, üzemen belüli kommunikáció megjavítására, a sikeres vezetési módszerek alkalmazására helyezik a hangsúlyt. Ekkoriban még nem foglalkoztak a munkafeladatok struktúrájának kérdésével, azzal, hogy az adott technológiára jellemző munkakövetelmények milyen mértékben elégítik ki az emberek munkával szemben támasztott igényeit. A munkakövetelményeket és a munkaszervezet struktúráját adottságként kezelik, melynek vizsgálata nem tartozik a társadalomkutató feladatai közé.

Változás akkor következett be ezen a területen, amikor fokozódott az ellentét a munkakövetelmények és a munkával szemben megfogalmazott emberi igények között, valamint az igények és a munkakövetelmények közötti diszkrépancia már a gazdasági hatékonyságot is kedvezőtlenül érintette. A munkával szembeni igények növekedését az oktatás színvonalának általános emelkedése, az életszínvonal jelentős javulása, a tömegkommunikációs eszközök elterjedése és általános használata stb. idézte elő, ami megszüntette az egyes társadalmi rétegek kulturális elszigeteltségét, mivel folyamatosan részletes és differenciált információkat szolgáltatott a különböző társadalmi rétegek életmódjáról, normáiról és értékeiről.

A fejlett tőkés országokban a munkásigények és a munkakövetelmények közötti jelentékeny eltérés egy sor negatív jelenséget idézett elő. A szériatermelést folytató iparágakban megszorodtak a minőségi problémák. Az érdektelen és egyhangú munkában kialakuló elégedetlenség a selejt növekedéséhez, az utólagos javítások megsokszorozódásához vezetett. Egyre kevesebben választották az ipari munkát és az arra jel-

lemző munkafeltételeket. A vezetésnek számos területen nehézségei támadtak a munkaerő toborzásában. A hiányzások és a fluktuáció növekvő aránya bizonyos mértékig szintén a munkakövetelményekkel szembeni tiltakozásnak volt tekinthető. A munkakövetelmények átalakítására ösztönözték a vállalati vezetést a szakszervezetek is, miután követeléseikben egyre nagyobb súlya lett a munkakörülmények javításának.

A munkaszervezetek korszerűsítésére irányuló gyakorlati kezdeményezések elméleti alapját a Herzberg-féle kettősfaktor-elmélet és a Tavistock Institute of Human Relations által kidolgozott szociotechnikai szervezettel fogás alkotta. *F. Herzberg* felfogása szerint a munkával való *elégedettség csak az úgynevezett motiváló tényezők*ből származik: a teljesítményből, a teljesítmény mások által való elismeréséből, a munkából, illetve a munka által biztosított felelősségviselésből és a kezdeményezési lehetőségekből. Ezzel szemben, az úgynevezett *higiéniatényezők* kedvező alakulása nem vezet a munkával való elégedettségre, csak az elégedetlenség csökkentésére képes. Ezeket a faktorokat a munkavégzés olyan sajátosságai alkotják, mint a bérek, a munkakörülmények (fizikai munkafeltételek), a vezető-beosztott viszony stb. Herzberg szerint *egyedül a munkafeladatok gazdagításával lehet növelni a motiváló tényezők hatását*. Például a döntéshozatalban nagyobb szabadságot kell adni a munkásnak, és ugyanakkor magasabb követelményeket kell támasztani a munkában.²¹

Tapasztalataink szerint a Tavistock Intézet munkássága által ismertté vált *szociotechnikai szervezettel fogás* kevésbé terjedt el, mint a Herzberg-féle elmélet, bár a munkafeladatok átalakí-

²¹ Vö. F. Herzberg, *Le travail et la nature de l'homme*. E. M. E., Paris, 1971.

tására irányuló gyakorlati kezdeményezések — különösen a munkaszervezet szintjén végrehajtott korszerűsítések — főleg az előbbi felfogásra építenek.²² A szociotechnikai felfogás megszületése egy érdekes gyakorlati kezdeményezéshez fűződik. A második világháborút követően, mint ismeretes, államosították a veszteséggé vált angol bányákat. A bányák állami tulajdonba vételével együtt modernizálták a bányaművelési eljárásokat, és jelentősen emelték a kereseteket is. A felsorolt változások ellenére napirenden voltak a sztrájkok, gyakoriak voltak a munkahelyi hiányzások stb. A Tavistock Intézet kutatóinak javaslatára bevezetett munkaszervezet mind gazdasági, mind társadalmi szempontból hatékonynak bizonyult. Felépítésének és működésének megértése céljából a következőkben részletesebben foglalkozunk a szénfejtés gépesítését megelőző munkavégzés szervezetével, majd a későbbiekben bevezetett munkaszervezetek működésével.

A bányászok munkájára jellemző, hogy a föld mélyében szénfejtési frontonként nagyon eltérőek lehetnek a munkafeltételek (és ennek megfelelően a munkaszituáció is). Közös azonban, hogy hiányoznak az állandó feltételek a munkakör fizikai környezetében. Például a munkavégzést befolyásoló tényezők olyannyira sokfélék és instabilak, hogy az általuk teremtetett helyzet akkor jellemezné a gyári munkát, ha naponta

át kellene helyezni, majd visszarakni a gépeket és berendezéseket, ha folyamatosan még kellene birkózni az anyagban állandóan bekövetkező kisebb-nagyobb változásokkal stb. Nem is beszélve a szállítás és anyagmozgatás kedvezőtlen és mostoha körülményeiről: ügyelni kell arra, hogy a vágatok plafonja és falai állandóan meg legyenek támasztva, mert különben minden pillanatban leomolhatnak, a beérkező anyagokat és a kitermelt terméket szűk folyosón kell továbbítani. A munkafeltételek változékonysága következtében a közvetlen vezetők csak laza felügyeletet gyakorolnak a munkások munkája felett. A közismert gyári munkával ellentétben — a bányaművelés munkafeltételeire jellemző nagymértékű bizonytalanság miatt — a munkavégzés eredménye fokozottabban függvénye a szervezettségnek.

A bányaművelés technológiájának modernizálását megelőzően két-három munkából álló csoportokban végezték a munkát. E munkáscsoportok jelentős mérlegelési, döntési lehetőséggel rendelkeztek a munkafolyamatban, sőt a munkásfelvétel vagy az elbocsátás jogát is gyakorolták. Ezekben a csoportokban a munkásszerepek specializálódása minimális volt, az emberek gyakran helyettesítették egymást. A vezetéssel történő előzetes megállapodás alapján a meghatározott szénfal fejtéséhez szükséges teljes munkaciklust elvégezték.

A bányaművelés technológiájában végrehajtott korszerűsítés jellemzője: a hagyományos kézi fejtést felváltották a réselőgépek, és a szállítást is gépesítették. A változás következtében egyetlen hosszú fronton dolgoztak a munkások. Változás azonban nem csupán a szénfejtési frontok nagyságában következett be. A termelési egységet negyven bányászból álló cikluscsoportban szervezték, egy ilyen csoport három műszakban dolgozott: tíz ember dolgozott az első, a réselő csapatban, ugyancsak tíz ember a „tetőutánszedő” csoportban, és a fenn-

²² A szociotechnikai szervezettel foglalkozó három gondolkodási áramlat hozta létre: az 1946-ban megalakult Tavistock Institute of Human Relations pszichológusainak és szociológusainak tevékenysége; az Oslói Munkatudományi Intézetben folyó munkák; végül a társadalomtudományi ismeretekkel is rendelkező amerikai mérnökök kutatási tapasztalatainak feldolgozása és elméleti interpretálása. (Vö. M. Boivert, *L'approche socio-technique*. Les éditions Agence d'Arc, Montréal, 1980.)

maradó húsz ember az úgynevezett tömedékelő csapatban. Ezekben a csapatokban — szemben a kézi jóvesztés módszerével dolgozó két-három fős munkacsoportokkal — a bányászoknak szigorúan meghatározott feladatokat (és ezen keresztül szerepeket) kell ellátniuk. A szénfejtés teljes ciklusában a munkások munkavégzés közbeni nagymértékű egymásrautaltsága és függősége egészében egy rendkívül merev munkaszervezet kialakulásához vezetett, s ennek eredményeként a szénfejtés egyik fázisának munkahelyi problémái kedvezőtlenül érintetik a következő munkafázisokban végzendő feladatok sikeres végrehajtását. Ez azt jelenti, hogy mindaddig nem lehet a további feladatokat elvégezni, amíg az adott munkafázisban nem hártották el a fennakadást előidéző hibát. Ez a munkaszervezet nem csupán a termelés folyamatossága szempontjából bizonyult problematikusnak, hanem az emberi kapcsolatok vonatkozásában is előnytelen volt. Miután e munkaszervezetben a bányászok szinte egyáltalán nem rendelkeztek autonómiával, illetve döntési, mérlegelési lehetőséggel, tehetetlennek érezték magukat. A termelési fennakadásokból származó anyagi veszteségeik minimalizálása érdekében gyakran folyamodtak a teljesítmény-visszatartáshoz. Az egyes csoportokon belül fokozódott a versengés azért, hogy a szénfal legjobban művelhető részein dolgozhassanak. A munkások a tiltakozás más eszközével is éltek, megnőtt a különböző okok miatt hiányzók száma. A vezetés képtelen volt megvalósítani a munka által megkívánt fokozott koordinációt. Ez a helyzet állandóan feszültséghez vezetett az önállóságra törekvő munkacsoportok és a koordinációt a saját kezében összpontosítani szándékozó bányavezetés között. A feszültségeket tovább fokozták a munkacsoportokon belül kifejlődő konfliktusok, amelyek abból származtak, hogy minden egyes bányász érzé-

kelni tudta a munka tartalmában, valamint a keresetekben jelentkező különbségeket.

Ebben a helyzetben a Tavistock Intézet kutatói olyan munkaszervezeti konstrukció kialakításán fáradoztak, amely a gépesített szénjóvesztés műszaki-technikai és gazdaságossági követelményeinek kielégítése mellett is nagyobb lehetőségeket biztosít a bányászok egyéni és kollektív döntései számára, személyes képességeik és készségeik érvényesítésére, mint a jelenlegi munkaszervezet.

A munkások számára nyújtandó nagyobb egyéni, illetve kollektív mérlegelési és kezdeményezési lehetőség szükségességét azzal indokolták, hogy a legbonyolultabb gép kezelése is megköveteli az önálló mérlegelést és döntést. A kézi fejtés gyakorlatával szemben azonban megváltozik ennek tartalma; amíg ez a kézi fejtés esetében fizikai erőfeszítésre irányult, addig a szénfejtés gépesített technológiája mellett a hangsúly a szabályozási jellegű funkciók ellátására esett. Ebben a termelési rendszerben a szabályozási funkció nem csupán az adott gépi berendezésre vagy általában a frontfejtés meghatározott szakaszának körülményeire vonatkozik, hanem az egyes munkacsoportok közötti kooperáció biztosítására is irányul. E szempontok figyelembevételével a szénfejtés hagyományos technológiájára jellemző munkaszervezet felépítésének és működésének elveit kombinálták a szénfejtés gépesített technológiájával. A hagyományos munkaszervezetet jellemző ismérvek közül elsősorban az ismeretek és a szaktudás felhasználását és a döntési lehetőségeket igyekeztek biztosítani. Az ily módon létrehozott munkaszervezetre a frontfejtés összetett mód-szere jellemző. Ez a munkaszervezeti forma a bányászok számára a készségek nagyobb felhasználását biztosítja, és a munkával való elégedettség magasabb színvonalához vezet. A ha-

gyományos szénfejtés gyakorlatához hasonlóan a munkások maguk döntenek a munkacsoport összetételére vonatkozóan, a közösen megtermelt béralapból mindenki egyenlően részesül. A szénfejtés gépesített technológiájának és a kézi fejtésre jellemző munkaszervezet néhány jellemzőjének kombinálásával kialakított munkaszervezet gazdasági és társadalmi szempontból egyaránt hatékonynak bizonyult. Az összetett frontfejtési rendszerben dolgozó bányászok körében szinte alig akadtak olyanok, akik „lemaradtak” a munkaciklusban, jelentősen megnőtt az „élen járók” aránya. Mindezek következtében a munka termelékenysége mintegy 18%-kal meghaladta a korábbi színvonalat. Kedvezően alakultak a társadalmi hatékonyság mérésére szolgáló mutatók is (például a hiányzások száma). Korábban általában a bányászok egyötöde maradt (igazolt vagy igazolatlan hiányzások formájában) távol különböző indokok alapján munkahelyétől. A munkaszervezet új rendszerének bevezetésével a hiányzók aránya több mint 50%-kal csökkent.

A kutatás eredményei meggyőzően bizonyították, hogy mind a munkában tanúsított magatartás (így például a hiányzások vagy a brigádon belüli konfliktusok), mind pedig a vezető-beosztott viszony alakulása nem érthető meg a termelési eljárások és módszerek vizsgálata nélkül. A vállalati szervezet nem tekinthető kizárólag technikai rendszernek, ahol a munkások a gépek és berendezések „meghosszabbított” tartozékai. A vállalat szervezete azonban nem azonosítható egy általánosabb társadalmi rendszerrel sem (ahogyan az emberi kapcsolatok irányzat képzelte), hanem szociotechnikai rendszerként működik. Az említett szénbányákban folytatott kísérletek alapján a korszerű bányaművelési technológiát alkalmazó bányákban sikerrel alkalmazták a hagyományos bányaművelésre jellemző

munkaszervezetet. A munkavégzés nagyobb egyéni befolyást és függetlenséget biztosító hagyományos munkaszervezetéhez történő visszatérés nem csökkentette, hanem — éppen ellenkezőleg — növelte a munka termelékenységét, javította a munkacsoporton belüli emberi kapcsolatokat.

Ebből a jelenségből a kutatók azt a következtetést vonták le, hogy a *termelés technikai feltételei mellett a munkaszervezet is számottevő autonómiával rendelkezik.*²³

E felfogás szerint a két rendszer között kölcsönhatások érvényesülnek, tehát amennyiben az egyikre anélkül hatunk, hogy figyelembe vennénk a másik rendszerre való hatást, semmi garancia sincs arra, hogy beavatkozásunk eredményes lesz. Vagyis csak az egyik rendszer (akár a technikai, akár a szervezeti) „optimalizálása” káros lehet a szociotechnikai rendszer egészére nézve. Az optimalizálást tehát mindkét területen egyidejűleg kell elvégezni, miközben ellenőrizzük, hogyan érvényesül az egyik területen (a munkaszervezetben) végzett tevékenységünk hatása a másik területen (a technikai rendszerben). A közös optimalizálás elve (joint optimisation) tehát azt jelenti, hogy a technikai rendszer hatásaival számolva az emberi igények és szükségletek figyelembevételével kell kialakítani a munkafeladatokat és -körök struktúráját, a munkaszervezetet. A szociotechnikai szervezetcsoport fogalma értelmében a termelési rendszer magában foglalja a technológiát (technikát) és az ahhoz kapcsolódó munkaszervezetet. A technológiai követelmények meghatározzák a munkaszervezet típusát és azon keresztül a munkakövetelmények struktúráját. Ugyanakkor a munkaszervezet olyan társadalmi és pszichológiai tulaj-

²³E. L. Trist—G. W. Higgin—M. Murray—A. B. Pollack, *Organizational Choice*. Tavistock Publication, London, 1963, 332.

donságokkal rendelkezik, amelyek függetlenek a technológiától. Ezen kívül a szociotechnikai rendszernek még az adott ipar gazdaságossági (pénzügyi) követelményeit is ki kell elégítenie. A szociotechnikai felfogás értelmében a vállalatot olyan nyitott rendszernek kell tekinteni, amelynek társadalmi-technikai és ökonómiai dimenziói vannak, és a dimenziók kapcsolataira az interdependencia jellemző.

A kölcsönös függés ellenére az egyes dimenziók kizárólagos sajátosságokkal, értékekkel rendelkeznek. Ezzel magyarázható az egyes dimenziók viszonylag önálló mozgása és hatása.²⁴

A szociotechnikai szervezETFelfogás szellemében végzett gyakorlati kezdeményezések a munkaszervezet korszerűsítésében jórészt sikeresnek bizonyultak. A munka termelékenységére például – legalábbis rövid távon – nőtt. *A Bell Telephone társaságnál például a munka termelékenységének növekedése 20%-os volt, a selejtes termékek aránya pedig 10%-ról 2%-ra esett vissza.*

A pozitív eredmények olyan tényezőknek voltak tulajdoníthatók, mint a felügyelettel, ellenőrzéssel és a gépek beállításával foglalkozó munkakörök (illetve létszám) csökkentése, illetve megszüntetése, a munkaerőre nehezedő munkaterhek kismértékű növekedése. *A munkaszervezet átalakításának hatásai-val foglalkozó beszámolókból azonban arról is olvashatunk, hogy hosszabb távon, például öt év elteltével, teljesítmény-visszaesés figyelhető meg. A termelékenység növekedésének folyamatos fenntartása a döntési jogkörök és a felelősségviselés*

²⁴ Vö. F. E. Emery–E. L. Trist, *Socio-Technical System*. In: *Modern Technology and Civilization*. (ed. C. R. Walker) McGraw Hill, New York, 1962, 418–425.

további kiszélesítését követeli meg. A munkaszervezetben és az egyéni munkakörökben végrehajtott változások egyértelműen pozitívan hatnak a következő területeken: csökkentik a hiányzást és a fluktuációt, valamint lényegesen javul az előállított termékek minősége.²⁵

²⁵ Meg kell említenünk, hogy a munkatevékenység struktúrájának átalakítása által érintett munkások gyakran elégedetlenek voltak akkor, amikor a munkájukban végbement javulást nem követte hasonló jellegű pozitív változás a bérezési és előrehajlási feltételekben (vö. J. R. Maher, *New Perspectives in Job Enrichment*. Von Nostand Reinhold Co., New York, 1971, 37).

III. GYAKORLATI KEZDEMÉNYEZÉSEK A MUNKAFELADATOK (MUNKASZERVEZET) STRUKTÚRÁJÁNAK ÁTALAKÍTÁSÁRA

A munkatevékenység taylori elvek alapján történő megszervezését egészen napjainkig általában a technikai fejlődés kedvezőtlen, de szükségszerű következményének tekintették. Sőt, ezen a területen fatalizmus jellemzi a gyakorlati és elméleti szakemberek gondolkodását, úgy vélik, hogy e jelenséget csak hosszú távon – az automatizáció és a robotok révén – lehet a technika fejlődésével ellensúlyozni. A vállalatvezetők egy része úgy vélekedik, hogy a munkaszervezet átalakítására szolgáló kísérletek alapjául szolgáló problémák a saját vállalataikban és üzemeikben végzett munkákra nem jellemzők. Azaz a munka elég érdekes és változatos, a munkakövetelmények kielégítik a munkások munkával szembeni igényeit. Mások elismerik ugyan, hogy üzemeikben a munka nem köti le a munkások figyelmét, unalmas és monoton, de úgy vélik, hogy az ilyen jellegű munkát az emberek, főleg a nők jobban kedvelik, mint a jelentős erőfeszítéssel és gondolkodással járó munkafeladatok végzését. E nézetek hirdetői gyakran azt hangsúlyozzák, hogy a „nők szeretnek másra gondolni munka közben . . . , hogy mit főzzenek vacsorára, a családra . . . , érdeklődésük nem a munkára összpontosul . . . , nem akarják, hogy a munka túlságosan elvonja a figyelmüket ezekről a dolgokról, vagy hogy ne tudjanak szót váltani a munkatársaikkal”. Az érvelés hívei szerint ilyen típusú munkaerő esetében a munkafeladatok átalakítása

(érdekesebb és változatosabb munka nagyobb felelősséggel stb.) nem találkozna az érintettek érdekeivel, és visszautasítanák a vezetés és irányítás ezen kezdeményezéseit. Találkozhatunk másfajta idegenkedéssel is, amely abból fakad, hogy az adott gyártási folyamatot vagy a munkavégzés technikáját tartják alkalmatlannak a változtatásra. A technológiai és technikai akadályokat hangoztatók felteszik a kérdést, hogy hogyan lehetséges ugyanazokat a kísérleteket alkalmazni például a televízió, a számítógépek vagy akár az autó összeszerelésénél. Végül említésre méltók azok a fenntartások is, amelyek szerint a tőkés vállalatvezetési és irányítási környezetben nem rentábilisak e kezdeményezések. A gazdaságban érvényesülő ökonomiai kritériumok értelmében a beruházásoknak és a különböző jellegű ráfordítások hozamának (eredményeinek) előreláthatóknak kell lenniük. Márpedig ha valamelyik vállalatnál elhatározzák, hogy a tudományos vezetés elveinek szellemében kialakított munkatevékenységet gazdagítják vagy bővítik, akkor az a hatás, amely könnyen előrelátható: a bérek növekedése, ami viszont kevésbé látható előre: a hiányzások vagy a fluktuáció csökkenése. Ameddig az emberi erőforrások felhasználásánál efféle „elszámolási logika” érvényesül, addig a munkatevékenységek szerkezetének átalakítására törekvő vezetői kezdeményezések nem szemléleti tényezőktől függenek. Hiszen a gazdasági szabályozók a könnyen mérhető és elszámolható, valamint az azonnali nyereséggel (profittal) járó kezdeményezéseket szorgalmazzák, részesítik előnyben.

A munkafeladatok átalakításával kapcsolatos különböző fenntartások rövid ismertetésével arra kívánjuk felhívni a figyelmet, hogy a változásokat nem szabad kizárólag azzal magyarázni, hogy a vállalati vezetőknek megváltozott, korszerűsödött az emberekről, illetve a munkások magatartási indítékairól vallott felfogása. Legalább ilyen vagy nagyobb jelentő-

séget kell tulajdonítanunk azoknak a társadalmi és technológiai változásoknak, amelyeknek az elmúlt tíz évben voltunk tanúi.

Miről is van szó tulajdonképpen? Milyen tényezők kényszerítették a vállalatvezetést és -irányítást olyan lépésekre, amelyek a taylori elvek alapján kialakított munkatevékenységet és -szervezetet megkérdőjelezték? Milyen jellegű társadalmi, gazdasági és technikai tényezők hatására veszítenek napjainkban erejükből a hatékonyság növelésének azon módszerei, amelyek a munkások szakmai önállóságának és ellenőrzési lehetőségének maximális csökkentésén alapultak?

1. A VÁLTOZÁSOK STRUKTURÁLIS OKAI ÉS FORMÁI

A munkatevékenységek és -feladatok átalakításáról beszámoló tanulmányok többsége szinte kizárólag azokkal a változásokkal foglalkozik, amelyet a munkások munkával szembeni igényeinek növekedése eredményezett.¹ Kevés figyelmet fordítanak viszont az olyan tényezők vizsgálatára, mint a technológiában és a gyártott termék összetételében bekövetkezett módosulások, a piaci igények differenciálódása, a műhelyek tradicionális társadalmi kapcsolatainak felbomlása, az állandósuló szervezeti racionalizáció és — mindezek hatására — a munkamorál romlása.

A felsorolt tényezők szerepének illusztrálására egy-egy példát mutatunk be. A példák alapjául szolgáló eseteket az autó-, acél- és elektronikai ipar területéről választottuk ki. Elsősorban

¹A kivételek közé sorolható a következő tanulmány: L. E. Davis, *The Coming Crisis for Production Management: Technology and Organization*. International Journal of Production Research, No. 9., 1971, 1.

a nyugat-európai tőkés országok és Japán élenjáró vállalatainál bevezetett kezdeményezések tapasztalataira támaszkodunk.² A külföldi tanulságok ismertetése mellett hazai próbálkozásokról is igyekszünk számot adni.

Az egyéni munkakört vagy a munkacsoportot érintő változások jellegét, terjedelmét és lefolyását nagymértékben befolyásolja a technikai-technológiai környezet természete. A munkakörök átalakítására irányuló gyakorlati kezdeményezések tapasztalatai szerint az egyéni munkakörök gazdagítása vagy kiszélesítése főleg a nem ipari jellegű területeken (például az adminisztratív-kereskedelmi stb. jellegű munkáknál), a munkafeladatok csoportmunka keretében való korszerűsítése viszont az iparban tapasztalható.

A munkafeladatok struktúrájában végrehajtott változások típusainak bemutatása után röviden érintjük, *hogy mi ösztönzi, illetve teszi lehetővé e munkaszervezeti reformokat*. Hiszen hiába jelentkeznék egyik oldalról a kényszerítő tényezők, ha a *változások technikai (anyagi) feltételei* nem állnak rendelkezésre. Például a változtatások leggyakrabban idézett okai között szerepel a munkások képzettségi színvonalában, illetve a munkásigényekben bekövetkezett jelentős növekedés. Emellett a munkafeladatok és -követelmények átalakítására irányuló kezdeményezések legdöntőbb tényezője a kutatók

²B. Coriat, *La recomposition de la ligne de montage et son enjeu: une nouvelle „économie” du contrôle et de temps*. Sociologie du Travail, 1979. 1. sz., 13–31.; F. Butera, *Environmental Factors in Job and Organization Design: The Case Olivetti*. In: *The Quality of Working Life*, Vol. II. (eds L. E. Davis–A. B. Cherns). The Free Press, New York, 1975, 166–200; Makó Csaba, *Az emberi erőforrások felhasználásának rugalmas szervezeti rendszere: Japán példája*. MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, 1981. (Kézirat).

többsége szerint is a munkával szembeni igények fokozódása. A munka tartalmára irányuló emberi igények természetesen korábban is léteztek, de a tőkés vállalatvezetés egyszerűen nem vett róluk tudomást. A megélhetés, az egzisztenciális kényszer a munkásokat gyakorlatilag minden — nagyon gyakran gyűlölt — munka elvégzésére rászorította: tehát a munkával szembeni instrumentális igények, a megélhetés kényszere dominált. Ez a szituáció jellemzi napjainkban a fejlett tőkés országok munkaerőpiacán marginális helyzetben levő vendégmunkásokat: számukra továbbra is csak olyan munkaalkalmak léteznek, amelyek — legjobb esetben — a megélhetéssel szembeni igények kielégítését biztosítják. A második világháborút követően, főleg a hatvanas évek végétől a fejlett tőkés országok szakszervezeti mozgalmában egyre erőteljesebben jelentkezték azok a törekvések, amelyek a foglalkoztatás biztonságának hagyományos követelésén túl a munka humanizálását is sürgetik a munkáltatók és a kormány képviselőivel folytatott tárgyalások során. A munkavégzés „minőségének” javítását követelő szakszervezetek vezetői általában azzal érvelnek, hogy napjaink új és differenciált igényekkel rendelkező munkásai kevésbé hajlandók elfogadni azt a tényt, hogy saját sorsukról, perspektívájukról kizárólag a vezetés dönt.³

Végül arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy a szocialista országok foglalkoztatáspolitikai elvei olyan kihívást jelentenek, ami szintén a munkási igények differenciáltabb kielégítését biztosító szervezeti reformokra ösztönzi a tőkés ipari viszonyok partnereit.

³ A háború utáni amerikai munkásság soraiban lejátszódott változásokat a következő tanulmány elemzi részletesen: J. Breecher, *Strike!* Straight Arrow Books, San Francisco, 1972.

Azt is látnunk kell, hogy a tényleges változások más feltételektől is függenek, például a klasszikus elvek szerint kialakított folyamatos gyártósorok vagy szereldék csak akkor alakíthatók egymástól független részgyártósorokká vagy szereldékké, ha léteznek egyáltalán olyan összeszerelt részegységek, amelyek mechanikailag funkcionáló és ellenőrizhető termék-részt jelentenek⁴ (az elektronikus számítógépek esetében ilyen részegységek lehetnek a kiírók vagy a tabulátorok stb.). Ha erre nincs lehetőség, akkor az eredeti gyártósor vagy szerelde munkaszervezetét nem lehet megváltoztatni, a munkával szembeni igények bármilyen mértékű növekedése ellenére sem.

A munkafeladatok átalakításának tapasztalatairól szóló beszámolók kevés figyelmet szentelnek a *piaci környezet* hatásainak. Nem foglalkoznak azzal a kérdéssel, hogy a piaci igények megváltozása milyen hatást gyakorol a vállalatok termékstruktúrájára, illetve az abban bekövetkezett módosulások milyen konzekvenciákkal járnak a munkaszervezet működésére nézve. Pedig a piaci környezet jellegében bekövetkezett változások hatásai jól nyomon követhetők mind a Renault-nál, mind pedig az Olivettinél végrehajtott munkaszervezeti reformok esetében.

Az utóbbi esetben a piaci követelmények megváltozása a következőket jelenti: a minicomputerek, a különböző adatfeldolgozó rendszerek és a számjegyvezérlésű gépek (NC gépek) piaca nemcsak specializáltabbá, hanem differenciáltabbá is vált. A szállítási feltételek komplexebbé válása szükségessé tette, hogy a vállalat egyre magasabb műszaki színvonalú ter-

⁴ A szervezeti reformok műszaki-technológiai korlátairól l. bővebben J. W. Anderson, *The Impact of Technology on Job Enrichment*. Personnel, September–October 1970

mékkal jelenjen meg a piacon. Ebben a piaci környezetben tehát a vállalatnak nemcsak versenyképes árukat kellett kínálnia, hanem a vevők differenciált igényeit figyelembe vevő — széles és állandóan fejlődő — termékpalettával kellett rendelkeznie. A termékkála tehát bővült, és most már minden egyes terméket növekvő számú változatban állítanak elő. A vállalati termékstruktúra változását illusztrálja az 1. táblázat.

A piaci környezet által diktált viszonylag gyors változások nagymértékben hozzájárultak a bizonytalanság kialakulásához,

1. TÁBLÁZAT

Az Olivetti-cég termékstruktúrájának változása, %

Termékek	1961	1971
Kézi írógépek	19,3	5,1
Elektromos írógépek	4,7	11,1
Számológépek	41,3	27,9
Könyvelőgépek	17,7	18,4
Minicomputerek	0,0	8,0
Távközlési berendezések	2,5	0,0
Adatfeldolgozó rendszerek	0,0	8,2
Irodafelszerelések	2,8	4,9
Másológépek	0,0	2,8
Gépi szerszámok	2,7	0,0
NC vezérlésű gépek	0,0	4,2
Egyéb termékek	9,0	9,4
Összesen	100,0	100,0

Forrás: F. Butera, *Environmental Factors in Job and Organization Design: The Case of Olivetti*. In: *The Quality of Working Life*, Vol. II. (eds L. E. Davis—A. B. Cherns). The Free Press, New York, 1975, 168.

amellyel a vállalatnak szembe kell néznie. A vállalati szervezet, ezen belül a munkaszervezet vonatkozásában ez azt jelenti, hogy a korábbi időszakhoz képest sokkal rugalmasabban kell reagálni a környezeti változásokra. A rugalmasabb vállalati szervezet megteremtésére irányuló változások egyik legjelentősebb területe a munkaszervezet.

A munkafeladatok újrastrukturálására irányuló kísérletek leggyakrabban hangoztatott indoka: a *munkaerő* arculatában és összetételében bekövetkezett változások. Ezzel kapcsolatban általában a következő két jelenségre szoktak utalni: egyrészt az *életfeltételek javulására*, amely a második világháború után a fejlett tőkés országok munkásainak számottevő részét érintette, másrészt a képzettség általános színvonalában bekövetkezett emelkedésre, amely jelentős mértékben növelte a munkaerő munkával szembeni igényeit. Elsősorban e tényezőkkel indokolják azokat a munkahelyi problémákat, amelyek a hagyományos munkaszervezetre jellemzőek. A Ford Művek ipari kapcsolatokkal foglalkozó elnökhelyettese arról panaszkodott, hogy napjainkban a munkásokat alig izgatják a vállalat belüli előrelépési lehetőségek, sőt olykor még a munka elvesztésének kockázata sem jelent számukra megfelelő ösztönző erőt. Egyre kevésbé hajlandók elfogadni az autóiipari szerelőszalagra jellemző munkafeltételeket — különösen a munkaütemet —, kevésbé készek az egyéb munkakövetelmények teljesítésére. Különösen a *fiatalok* találják egyre kevésbé vonzóknak az ipari munkafeltételeket, annak ellenére, hogy a feltételeket az elmúlt évtizedekben jelentékenyen javították. *Közömbösek számos olyan hagyományosan ösztönző tényezővel szemben, mint a munka biztonsága, a keresetek és a vállalati hierarchiában történő előrelépés.* A fiatalok vonakodnak megtartani az üzemekben érvényesülő szabályokat és előírásokat

kat.⁵ Az általános képzettség növekedésének és az életfeltételek javulásának a munkásigényekre gyakorolt hatása mellett nem szabad megfeledkeznünk azokról az egyéb hatásokról sem, amelyek a dolgozókat nap mint nap érik. Jelentős szerepük van ebből a szempontból a tömegkommunikációs eszközöknek, elsősorban a televízió érdemel említést. Általuk a munkások sokrétű és differenciált információkhoz jutnak más társadalmi rétegek munkájáról, életmódjáról, értékeiről stb. A különböző társadalmi rétegek és csoportok kulturális elszigeteltségének megszűnésével egyre szembetűnőbbé válnak azok az aránytalanságok és egyenlőtlenségek, amelyek a munkások ráfordításai (például a munkateljesítmény színvonala, a végzett munka jellege és körülményei stb.) és a munkájukért járó tágan értelmezett előnyök között fennállnak.

Végül szólnunk kell arról a *társadalmi nyomásról* is, amely a tőkés vállalatvezetést és -irányítást a munkafeladatok átszervezésére kényszeríti. A szakszervezetek általában támogatják azoknak az új típusú munkaszervezeteknek a létrehozását, amelyek a munkások munkáját változatosabbá, felelősségteljesebbé és nagyobb képzettséget igénylővé teszik.

A nyugat-európai tőkés országok vállalatainál — Volvo, Philips, Olivetti, Renault stb. — eszközölt munkaszervezeti reformokat heves munkahelyi konfliktusok előzték meg, és a reformok a szakszervezetek jóváhagyásával, közreműködésével valósultak meg. A támogató magatartás mellett azonban ambivalens vagy visszautasító szakszervezeti állásfoglalásokkal is találkozhatunk. A szakszervezeti fenntartások egyik legkézen-

⁵ L. erről Makó Csaba, *A munka minősége és a munkügyi kapcsolatok az Egyesült Államokban*. Közgazdasági Szemle, 1978, 7–8. sz.

fekvőbb oka az attól való félelem, hogy a munkaszervezeti korszerűsítések eredményezte termelékenységnövekedés csökkenti a munkaalkalmakat, és ezen keresztül veszélyezteti a foglalkoztatottság biztonságát. Ennek elkerülése érdekében garanciákat követelnek a foglalkoztatottság színvonalának fenntartására. Fontosabb kérdés azonban, hogy *a munkások az új helyzetben milyen gazdasági pozíciókkal rendelkeznek*. Előfordul, hogy a munkásoknak az új munkaszervezetben több munkájuk van, például több gépet kell egyszerre kiszolgálniuk. Sőt a munkafeladatok újjászervezésével a végrehajtandó feladatok bonyolultabbá válnak, és a korábbinál nagyobb felelősséggel járnak. Ha ezzel párhuzamosan sem a munkások besorolása, sem pedig keresete nem változik, könnyen kialakulhat az a helyzet, hogy mind a szakszervezetek, mind pedig az érintett munkások úgy vélik, hogy csupán munkájuk „gazdagodott”, társadalmi-gazdasági pozíciójuk viszont romlott. *A munkásokat általában nem elégítik ki az új munkaszervezet vagy munkakör nyújtotta erkölcsi vagy intellektuális előnyök. Helyzetüket nem önmagában, hanem más munkásrétegekhez és a vezetéshez fűződő viszonyukon keresztül értelmezik, és ilyen esetekben joggal érezhetik úgy, hogy ők többet nyújtanak a munkavégzés során, mint számukra a vezetés*. Nem tartják elfogadhatónak, ha ezt a többletteljesítményt a vezetés nem ismeri el. Az elmondottakat összefoglalva az derül ki, hogy *a munka tartalmának vonzóvá tételére irányuló pozitív változásokot vagy változtatási szándékokat a dolgozók és képviselőik akkor hajlandók támogatni, ha azok egyúttal érdekeiket is kielégítik*. Ellenkező esetben a munkások ellenállást fognak tanúsítani. Ellenállás természetesen nem csupán a változás által érintett munkások vagy a vezetés — főleg az alsó- és középszintű vezetés — részéről tapasztalható, hanem a változatlan munkafeltételek között dolgozó munkáscsoportok részéről is. A munka-

köri bővítések bevezetésében nem érdekelt munkások ellenállása következtében már számos munkaszervezeti korszerűsítés hiúsult meg.

A sikertelen kísérletek tapasztalatai a szervezeti változások társadalmi feltételeinek kutatói számára legalább olyan tanulságosak, mint az eredményesekéi. A következőkben — *W. F. Whyte* nyomán⁶ — egy sikertelen munkaköri bővítés körülményeiről számolunk be. A munkaköri bővítés egy olyan vállalatnál történt, ahol fából készítettek gyermekjátékokat. A gyártási eljárás egyik szakasza abból állt, hogy festéket szórtak a részben már összeállított játékokra, majd a játékokat a festés után mozgó kampókra — konveyorszalagra — akasztották; a szalag egy szárítókemencén haladt át. A játékfestő műhelyben kizárólag fiatal nők dolgoztak. A műhelyvezetés állandó problémái közé tartozott a nagyarányú hiányzás, a munkaerő-vándorlás és a rossz munkahelyi légkör. A munkásnők panaszainak középpontjában a konveyorszalag túlságosan nagy sebessége állt, amellyel szemben tehetetleneknek érezték magukat. A vezetés a munkásnők panaszainak orvoslása céljából a munkaköri változtatás eszközéhez folyamodott: a szalag sebességének szabályozását a lányokra bízták. A változtatás eredményeként megnőtt a termelés, a munkáslányok teljesítménye három héten belül 30–50%-kal meghaladta a korábbi teljesítményszintet. Ennek hatására a vártnál nagyobb arányban nőttek a keresetek is. Alapfizetésük mellett jelentős összegű keresethez jutottak a darabpótlékból, s azáltal bérük az üzem más részeiben dolgozó szakmunkások kereseteit is meghaladta. Ez olyan heves ellenállást váltott ki a szakmunkások

részéről, hogy az üzemvezetés kénytelen volt visszaállítani az eredeti állapotokat a játékfestő műhelyben. Amint az várható volt, a munkáslányok teljesítménye visszaesett, és egy hónapon belül — két munkáslány kivételével — a csoportban dolgozók kiléptek a vállalattól.

A bemutatott sikertelen munkaköri bővítés esete szintén arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkaszervezeti korszerűsítések során a vezetésnek fokozottan kell törődnie a munkások vállalaton, üzemen belüli társadalmi-gazdasági helyzetét meghatározó tényezők alakulásával (keresetek, besorolási rendszer, a képzés és előrejutás lehetőségei stb.).

Ebben a megközelítésben érthetővé válnak azok a szakszervezeti értékelések — például a francia CGT, CFDT és CFTC álláspontja —, amelyek a munka tartalmát javító vállalati törekvéseket a munkások munkaszituációjának csupán egyik, de kétségtelenül nagyon jelentős elemének tekintik. Felfogásuk szerint a munkások helyzetének jobbításához egyidejűleg többféle akcióra van szükség. A munkakörülmények javítása mellett a béreket és a besorolást, valamint a képzés és az előrejutás lehetőségeit is növelni szükséges.

A munkafeladatok, illetve a munkaszervezet gyakorlati reformját előidéző és motiváló tényezők rövid áttekintése után néhány vállalati példán keresztül kívánjuk érzékeltetni e kezdeményezések lényegét. Példáinkat a Renault-autógyár néhány üzemében (mansi, choisy-le-roi-i), valamint az Olivetti-cég ivreai üzemében végrehajtott átszervezések tapasztalataiból merítjük. Az autógyári esetekkel elsősorban arra kívánjuk felhívni a figyelmet, hogy az új típusú munkaszervezettel hogyan lehet az ellenőrzést tökéletesíteni, a termelés gazdaságosságát fokozni. Az elektronikai berendezéseket előállító vállalat példái segítségével viszont azokat a strukturális tényezőket kívánjuk bemutatni, amelyek a munkakörök, illetve a munkaszer-

⁶ Vö. *W. F. Whyte, Money and Motivation.*

vezet átalakítására kényszerítik a vállalati vezetést és irányítást. Az önkéntes alapon szerveződő kiscsoportok japán üzemekben játszott szerepének érzékeltetésével pedig arra kívánjuk felhívni a figyelmet, hogy a munkások cselekvési lehetőségei milyen változatos eszközökkel és módszerekkel befolyásolhatók.

2. A MUNKAKÖRÖK ÚJRAEGYESÍTÉSÉNEK MÓDSZEREI AZ EGYÉNI MUNKAKÖRÖK CSERÉJÉTŐL AZ AUTONÓM CSOPORTOKIG

A munkafeladatok struktúrájának átalakítására szolgáló szervezeti korszerűsítések — szervezeti reformok — bemutatása előtt röviden ismertetjük e változtatások leggyakrabban alkalmazott formáit. A munkafeladatok szerkezetének átalakítása, „újrastruktúrázása” során általában a következő megoldásokat használják:

a) a munkafeladatok rotációja és kibővítése (job enlarge-ment);

b) a munkafeladatok gazdagítása (job enrichment);

c) félig autonóm vagy autonóm munkacsoportok (blokkok, modulok stb.) létrehozása.

A munkakörök cseréjének (rotációjának) lényege, hogy alkalmazásával megszakítják a munkavégzés monotonitását, megszüntetik azt a gyakorlatot, hogy mindig ugyanazok a személyek végzik a legunalmasabb, legérdektelenebb, legkevésbé fizető stb., tehát legrosszabb munkákat. Az azonos jellegű munkakörökben igen gyakori a rotáció, ezt általában a művezetők kezdeményezik (például a hiányzók, kilépők, nyugdíjba menők munkájának hosszabb-rövidebb ideig tartó pótlására). Napjainkban egyre gyakrabban cserélik a munkaköröket a különböző feladatok végzésénél is, például a forgácsolórészle-

gekben az esztergályos és marós betanított munkák esetében. E cseréknél azonban már szükség van arra, hogy a dolgozókat különböző munkakörökre képezzék ki, a munkásoknak egyszerre több szakma ellátásához is érteniük kell.⁷

A munkafeladatok kibővítésénél az egymást követő munkakörökre bontott kivitelező (végrehajtó) jellegű műveleteket úgy csoportosítják és egyesítik, hogy a munkások *komplett egységeket vagy részegységeket hozzanak létre*. A munkavégzés érdekességének fokozása érdekében általában ezt a megoldást követik a leggyakrabban. Valójában azonban a munkafeladatok bővítése csak a munkával kapcsolatos *problémák tüneti*

⁷ A munkakörök cseréjének feltételeit természetesen nagymértékben képes megkönnyíteni a szakmunkásképzés rendszere. Ebből a szempontból az NSZK 1969 óta törvényerőre emelt, fokozatokra tagolt képzési rendszerét előremutatónak tartjuk. E képzést konkrétan a következők jellemzik. Például a villamos szakmák esetében az első évben (amely az első fokozatnak felel meg) az összes tanulókat egységes tanterv szerint oktatják, és az első év közbelső vizsgával zárul. A második évben (a második lépcsőben) az oktatás ötféle szakmai pálya szerint tagolódik (például villamosgép-csévélő, villamoskészülék-mechanikus, hírközlőkészülék-mechanikus, villamosberendezés-szerelő és távközlő-szerelő). A második év befejeztével a tanulók megkapják az alapkiképzést, amely már hivatalosan, bizonyítvánnyal elismert. Ennek birtokában a többi villamos szakmába történő átképzés két év helyett csupán egy évet igényel. Sőt, a második fokozattal rendelkezők számára nyitva áll a lehetőség — az újabb másfél évet igénylő — harmadik fokozat elvégzésére. Ez a fokozat a fontosabb és nagyobb keresetet nyújtó munkakörök betöltésére tesz alkalmassá. De arra is megvan a lehetőség, hogy valaki a második fokozattal egy másik szakmába menjen át, annak elsajátítására szintén csak másfél évre van szükség. (L. részletesebben N. Condorf, *Az ipari tanműhelyek árny- és fényoldalai*. Profil, 1979, 4. sz., 10.)

kezelése. A feladatok számának (mennyiségének) növelése nagyon bizonytalan kimenetelű eredményekkel jár. A munkafeladatok ettől még nem válnak gazdagabbá, ezzel kapcsolatban nagyon találó Herzberg azon megjegyzése, hogy nulla meg nulla az még mindig csak nulla. Valójában sem a munkakörök rotációja, sem a munkafeladatok bővítése nem tekinthető a munkaszervezetek új formájának, már csak azért sem, mert nem foglalkoznak azzal az alapvető kérdéssel, hogy milyen jellegű legyen a munkatevékenység részekre bontása. Ezeknél az újítási törekvéseknél tulajdonképpen csupán arról van szó, hogy megkísérlik a munkatevékenységet (alaptevékenységek: megmunkálás; anyagmozgatás- és szállítás; ellenőrzés és beállítás; karbantartás stb.) optimális mértékben felbontani, illetve újra összerakni. Ezt az optimális mértéket úgy kívánják eltalálni, hogy az egyes munkakörökben igyekeznek megváltoztatni a munkafeladatok számát.

A munkafeladatok gazdagításánál a munkafeladatok „bővítésének” olyan formájáról van szó, amikor *ténylegesen törekednek a munkafeladatok vonzóvá és érdekessé tételére*. Miután a végrehajtási tevékenységben (a gyártásban) nehezen lehet ilyen feladatokat találni, ezért *ellenőrzési (gép- és termékellenőrzés) és karbantartói tevékenységekkel igyekeznek kiegészíteni a hagyományos munkásmunkaköröket*. Az ipari gyakorlatban a gépek és berendezések javításának, karbantartásának vagy az előállítandó termék ellenőrzésének a tradicionális munkásfeladatokkal való egyesítése olyan eszköz, amely megkülönbözteti a munkafeladatok kibővítését azok gazdagításától. A karbantartási és ellenőrzési tevékenységek mellett természetesen más is számbajöhet. Például a gépkezelői munkakörök gazdagítása során – első lépésként – nem karbantartási vagy ellenőrzési tevékenységekkel, hanem a gépek beállításával és szabályozásával szokták megbízni a gépkezelőket.

A feladatok bővítésével szemben a munkafeladatok gazdagítása már új munkaszervezési formát jelent. Hiszen az előbbi, mint mondtuk, csupán a munkatevékenység felbontásának mértékét kívánja módosítani, csökkenteni. A munkafeladatok gazdagítása viszont a tudományos vezetés által kialakított munkamegosztást veszi célba. Azt a munkaszervezeti formát, ahol a munkásnak csak minimális autonómiája volt a munkatevékenységben, hiszen a munka tervezésében, módszereinek megváltoztatásában, a munkafeladatok egyéni ütemezésében, a termék ellenőrzésében stb. többnyire nem vehetett részt; mindez a vezetés privilégiuma volt. A munkafeladatok gazdagítása a végrehajtásban nagyobb autonómiát biztosít a munkások számára, megnövekszik befolyásuk és függetlenségük, míg a vezetés ellenőrzése a munkások felett csökken.

Az autonóm munkacsoportok kollektív formában gazdagítják a munkafeladatokat. A munkacsoportokat akkor tekinthetjük félig autonóm csoportoknak, ha egy műhelyben vagy üzemben nemcsak a vezetők, hanem a dolgozók maguk is foglalkoznak a feladatok csoporton belüli elosztásával, saját munkájuk megszervezésével. A munkafeladatok gazdagabbá tételével szemben ez annyiban jelent előrelépést, hogy *a munkacsoport nem csupán a termelés mennyiségeért és minőségéért vállal felelősséget, hanem maga felelős a csoporthoz tartozó munkások jutalmazásáért és büntetéséért is*. Ezek az ösztönzési jellegű feladatok, amelyeket korábban szinte kizárólag a közvetlen termelésirányítók láttak el, most már nem a felettesek, hanem a munkacsoport hatáskörébe tartoznak. A munkacsoport dönt a munkavégzés mikéntjéről, a munkaközi szünet tartásáról, felosztja a feladatokat a csoporttagok között stb. A csoportok az önkéntesség elve alapján szerveződnek, és a kialakult munkacsoport maga dönt új tagjainak felvételéről, illetve a nem megfelelő jelentkezők elutasításáról. Az autonóm mun-

kacsoportokra általában olyan többletfunkciók hárulnak, amelyeket korábban technikusok, művezetők, olykor üzemvezetők láttak el. *Sőt, olyan munkacsoportokkal is találkozhatunk, amelyek elvégzik a bérelszámlást, intézik a hiányszakokkal, szabadságolásokkal stb. kapcsolatos teendőket.*

Az autonóm munkacsoportok esetében a csoporttagok együttesen felelnek a feladatok csoporton belüli elosztásáért, a munkaterhek arányos meghatározásáért. A szerelési tevékenységeknél például a munkacsoport maga határozza meg, hogy az előállított termék teljes szerelési idején belül milyen szerelési részdíó szükséges az egyes csoporttagok számára, figyelembe véve az egyéni felkészültséget, teljesítőképességet stb. Ugyancsak a munkacsoport ellenőrzi az előállított termékeket, javítja a gépeket, berendezéseket. A csoport által végzett feladatok számától és fontosságától függően beszélhetünk autonóm vagy félig autonóm csoportokról. Az autonómia mértéke ez esetben azt jelöli, hogy a munkacsoport mint kollektíva milyen mértékű befolyással és függetlenséggel rendelkezik az adott munkafolyamatban vagy a termelési tevékenység egy-egy részfolyamatában.

Az autonóm munkacsoportok már jelentősen módosítják a vállalaton, üzemben belüli viszonyokat: a munkamegosztást, a specializációt és ezen keresztül a munkások cselekvési lehetőségeit. A művezetők befolyása általában nagymértékben csökken. E munkacsoportokban a munkásoknak nem kell a művezetőnek engedelmeskedniük, a termelés fegyelme és kényszere közvetlenül érinti őket, az alsó szintű vezetők helyett maguk a dolgozók látják el az ellenőrzéssel, a termelés-előkészítéssel, a feladatok elosztásával kapcsolatos teendőket. A vállalati közép- és felső vezetés ezekben az önálló munkacsoportokban olyan eszközt lát, amelyek révén mellőzhető és kikapcsolha-

*tóvá válnak a munkásokkal való érintkezésben a művezetők és a szakszervezetek.*⁸

A munkafeladatok szerkezetében végrehajtott különböző változatok között a lényeges különbség azonban nem a feladatok kiszélesítésében vagy gazdagításában rejlik. Fontosabbnak tartjuk ennél az *egyéni feladatokon*, valamint a *kollektív feladatokon* alapuló — azaz munkacsoportban végzendő — cselekvések közötti különbségtételt. A feladatok bővítésének, amennyiben nem tartalmazza a szakmai és szervezési ismeretek (szakértelem) növekedését, minimális a jelentősége.⁹

*2.1 Az autóipari szerelőszalag munkaköreinek újraegyesítése és a termelés gazdaságossága. A Renault-gyár példája*¹⁰

A taylorizmus és fordizmus szellemében részekre tördelt munkafeladatok tipikus munkahelye a szerelőszalag. A szerelőszalagon végzett feladatok újraegyesítésére irányuló első kísérletekre — mint már említettük — még a második világháború éveiben az IBM cégnél és a Bata Műveknél került sor. E kísérletek tanulságai homályban maradtak, és az ipari munkaszerve-

⁸ Azt azonban hangsúlyozni szeretnénk, hogy az autonóm munkacsoportok nem jelentenek visszatérést az ipari társadalmat megelőző időszak munkaszervezetéhez. A termelési folyamatban tevékenykedő ember egyre nehezebben képes áttekinteni az általa létrehozott termék és a közte levő viszonyokat, az autonóm munkacsoportokon keresztül ezeket a kapcsolatokat kívánják újból érzékelhetővé, megragadhatóvá tenni.

⁹ Ezzel magyarázható az a jelenség is, hogy a művezetők ilyen esetekben nem tanúsítanak ellenállást az új típusú munkakörök kialakításánál.

¹⁰ A Renault-gyári eset ismertetése során jelentős mértékben építünk B. Coriat már idézett tanulmányára.

zettel foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek hosszú ideig utópisztikus jellegűnek minősítették az ilyen jellegű próbálkozásokat.

A második világháború befejezését követő évtizedben viszont már megjelentek azok a kutatók, akik döntő fontosságúnak tekintették azokat a gyakorlati lépéseket, amelyek a munkakörök cseréjét és a munkafeladatok gazdagítását az ipari gyakorlatban elősegítették. Sőt, a munkaszociológia egyik legismertebb és igen nagy hatású képviselője, *G. Friedmann* már felteszi azt a kérdést is, hogy a 20. század közepén nem jelenik-e meg a munkamegosztás és specializáció korábbi rendszerétől eltérő tendencia.¹¹ Tudományos kutatómunkája során ugyanis azt tapasztalta, hogy még az USA-ban, a taylorizmus és fordizmus hazájában is sokan kezdenek kételkedni abban,¹² hogy a munkafeladatok részekre bontása feltétlenül gazdaságos. Ezeknek a kételyeknek azonban ekkor még nem volt különösebb visszhangjuk.

A vállalati vezetők és az iparral foglalkozó társadalomkutatók megközelítésében és tevékenységében szinte kizárólag az emberi kapcsolatok iskola szemlélete uralkodott. A vállalati szervezetet társadalmi rendszerként kezelték. Működésében nagy jelentőséget tulajdonítottak az informális csoportok feltérképezésének, illetve a vállalati irányítás szempontjából való felhasználásának, az interperszonális kapcsolatok és a kommunikációs rendszer javításának, a beosztottak részvételét, aktivitását ösztönző vezetési módszereknek stb. A vállalati

¹¹ *G. Friedmann* *Le travail en miettes* című könyvére gondolunk elsősorban.

¹² L. például *Ch. Walter—R. Cuest, The Man on the Assembly Line.* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1952.

szervezetet, ezen belül a munkaszervezetet, viszont adottságként fogadták el, amivel nem a társadalomkutatóknak kell foglalkozniuk, hiszen a munkaszervezet működésének vizsgálata az üzemszervezők feladata. Továbbra sem kérdőjelezték meg a tudományos vezetés olyan elveinek érvényességét, mint a munkás szaktudásának a munkafolyamatból való kiiktatása, a munkavégzés maximális részekre tördelése, a vezetés abszolút ellenőrzése a munkafolyamatok felett.

Az elméleti kritikák és a szórványos gyakorlati újítások ellenére csupán a hatvanas évek végén kezdődtek meg azok a kísérletek, amelyek célja a részekre tördelt és monoton munkák negatív hatásainak (nagyarányú hiányzások, fluktuáció, rossz minőségű munkavégzés, közömbösség a termelésben, elégedetlenség a munkával stb.) kiiktatása vagy csökkentése volt. A munkafeladatok „kiszélesítésén”, „gazdagításán” és az „autonóm munkacsoportok” létrehozásán keresztül a tudományos vezetés alternatív munkaszervezeti modelljét kívánták létrehozni. Ebbe a perspektívába illeszthetők a Renault Művekben végrehajtott szervezési és korszerűsítési programok.

A *Renault Művekben végzett munkaszervezeti változások* során mind a munkavégzés hatékonysága (termelékenysége), mind pedig a munkafolyamat feletti ellenőrzés szempontjából összehasonlították az úgynevezett Ford-féle autóiipari szerelőszalagot az „újjaszervezett” szerelőszalaggal. A korszerűsített, azaz a munkásoknak nagyobb autonómiát, cselekvési lehetőséget biztosító szerelőszalag működésének megértését azzal kívánjuk megkönnyíteni, hogy felidézzük a klasszikus autóiipari szerelde társadalmi és gazdasági szempontból fontos jellemzőit. A Ford Művek Highland Park-i üzemében 1914-ben bevezetett autóiipari szerelőszalag lényegét — amelyet sokan a *fordizmus* lényegének tekintenek — röviden úgy tudnánk meghatározni, hogy *azon technikák együttese, amely a munkaszervezet segít-*

ségével hozott létre gyökeres változást a munkafolyamatban, és így teremtett új feltételeket az értéktöbblet-termeléshez.

A továbbiakban — miután elsősorban a munkafeladatok struktúrájában végbemenő változásokat akarjuk nyomon követni — figyelmünket az ily módon kialakított munkaszervezet jellemzői bemutatásának szenteljük. A Ford-féle autóiipari szerelőszalag munkaszervezetét két alapvető sajátosság jellemezte. Itt jelenik meg először — nem pedig Taylornál — a gépi meghajtású mozgó raktár (konveyorszalag) és a szerelőszalag együttese. Ez a megoldás teszi lehetővé a munkadarabok és a megmunkálendő anyagok körmozgását: a konveyorszalag az egyik munkakörből (munkaposztból) a másik munkakörbe (munkaposztra) továbbítja a megmunkálendő vagy összezerelendő munkadarabokat. A megmunkálás vagy szerelés során a munkásoknak rendkívül egyszerű és ismétlődő mozdulatokat kell végezniük. A Taylor által bevezetett idő- és mozdulattanulmányozást (time and motion study) — a gépesítéssel egybekapcsolva — a korábbinál magasabb szinten alkalmazzák, a munka ütemét a vezetés határozza meg, „kívülről”. Ford tehát — a gépi, mechanikus hajtóerő alkalmazásával — megteremtette a *folyamatos szállítást és anyagmozgatást* a munkafolyamatban, a megmunkálási tevékenységben. Ez jelentős mértékben befolyásolta a gépesítés fejlődésének irányát. Fokozatosan minden szakmában *specializált gépek (célgépek) váltották fel az univerzális gépeket*. Mindez megkönnyítette a munkadarabok *standardizációjának fokozását*, és ezáltal a termékek egységesítésének folyamata is előbbre lépett.

Az ismertetett szervezeti és technikai sajátosságokkal rendelkező munkaszervezet a gépkezelőktől vagy a szerelőktől minimális kezdeményezőkétséget igényelt. A munkaszervezet bemutatott tulajdonságai által valósult meg a szériatermelést folytató iparágak központi szervezési elve, a *termelés folyama-*

tossága. A folyamatos termelés megteremtésével a munkások munkavégzésben (a munkaeszközök megválasztásában, a feladatok ütemezésében, a mennyiségre és a minőségre gyakorolt befolyás mértékében stb.) élvezett önállóságának, autonómiájának mértéke nagymértékben csökkent. A munka ütemét az irányításnak sikerült „kívülről” a munkásokra kényszerítenie, aminek következtében a munka termelékenysége és intenzitása megnőtt. A munkadarabok és a különböző részegységek standardizációjával, valamint a szerelés új technikáinak bevezetésével — a költségek csökkentése mellett — lehetővé vált a tömegtermelés. A fordizmus tehát nem csupán hatékonyságánál, hanem a munkafolyamat egészében előidézett alapvető változásnál fogva is a termelés új formáját jelenti az ipar szinte valamennyi ágában (az autógyártáson kívül az élelmiszertermelésben, az elektronikában és az elektromos iparban, a textil- és ruházati iparban, a bútorgyártásban stb.).

A termelésben gazdaságossági szempontból hatékonynak bizonyuló munkaszervezet e típusával szemben a hatvanas években érzékelhetően megnőtt a munkások ellenállása (a kilépések, hiányzások megszorodása, a selejt arányának növekedése stb.), és a klasszikus munkaszervezet korábban is létező diszfunkciói erőteljesebben jelentkeztek. Nem véletlen, hogy a munkafeltételekkel és -körülkörülyekkel kapcsolatos társadalmi konfliktusok az autóiipari szereldékben tűntek fel először; közvetlen kiváltó okuk a betanított munkások munkafeltételekkel szembeni elégedetlensége volt.¹³

A munkaszervezettel kapcsolatban az új utak keresését a munkaerő-problémák mellett más gazdasági és vállalatirányítási

¹³ L. például H. Savall, *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Dunod, Paris, 1975.

kérdések megoldásának szükségessége is sürgette. Számos iparág – közöttük az autó- és elektronikai ipar – számára jelentősen megváltoztak a piaci feltételek. A piaci igények számottevően diverzifikálódtak, s ezzel egyidejűleg szigorúbbá váltak a szállítási feltételek. Az utóbbiak jelentősége annyira megnőtt, hogy sokszor nem is a piacon jelentkező termékek tényleges minősége és ára, hanem a szállítási feltételek és a határidők váltak meghatározóvá. Ez a folyamat a nemzetközi konkurrencia erősödésével egyidejűleg zajlott le. Nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy a hetvenes évek elején – a nyersanyag- és energiahiánnyal beköszöntő gazdasági válság hatására – az addig stabilnak tekintett piacok jó része instabillá vált, a megrendelésállomány ingadozása megszokott jelenséggé vált a fejlett tőkés országok ipara számára is. Mindez a munkaerő munkával szembeni igényeinek fokozódásával együtt számos iparágban megkérdőjelezte a munkafeladatok felosztásának és specializáltságának eddigi rendszerét, vagy legalábbis elindította a vitát a létező munkaszervezetek felépítési és működési elveinek felülvizsgálatáról.

Mi az oka annak, hogy csak a legutóbbi évtizedben lehetünk tanúi a munkaszervezet korszerűsítésének és a munkafeladatok újrastrukturálásának? A munkaszervezeti reformok ismertett indítékai mellett utalnunk kell a vezetés és irányítás „ambivalens” beállítottságára. Másképpen fogalmazva ez azt jelenti, hogy a vállalati vezetők többsége „megnyugtatónak” tartja a taylorizmust vagy fordizmust: a munkafeladatok felbontása ismert, biztos és kipróbált módszer. Lassan már hagyománnyá válik, hogy olyan szakembereket képeznek ki a különböző szervezési iskolákon, akikre nyugodtan rá lehet bízni a munkafolyamatok és -műveletek részletes elemzését, majd a munkafeladatok megtervezését és a munkavégzés megszervezését. Sőt, ma már olyan technikák leírását is tartalmazza a

Motion Time Measurement (MTM) – vagy magyar szóhasználatból élve a 3M – kézikönyve, hogy az egyes mozdulatok időigényét a perc századrészéig (azaz „kéttized pontossággal”) meghatározzák, illetve kiszámítják. Ezeket a számításokat – hangoztatják a vezetők – immár több nemzedék óta alkalmazzák az üzemszervező mérnökök és egyéb szakemberek. Az eredmények technikai és gazdaságossági szempontokból általában nem mondhatók rossznak. A tőkés vállalatok irányításával megbízott vezetők azonban nem csupán hatékonysági magabbrendűsége miatt részesítik előnyben. A taylori elvek alapján kialakított munkaszervezet felépítése és konstrukciója eleve meghatározza, hogy hová helyeződnek a vállalatban belüli viták és döntések súlypontjai, annyi bizonyos, hogy nem a végrehajtó tevékenységet végzők szintjére. Véleményünk szerint a hagyományos munkaszervezet időtállóságában és konzerválódásában a vezetés számára kedvező hatalmi struktúra léte fontosabb vagy legalább olyan fontos szerepet játszik, mint a technikai-hatékonyságbeli megbízhatóság.

A klasszikus munkaszervezet átalakítására és a nemzetközileg ismertté vált újjászervezési kísérletekre azoknál a vállalatoknál került sor, amelyekben társadalmi konfliktusok robbantak ki. A Renault mansi üzemében az 1971-es híres sztrájkkal vált nyilvánvalóvá, hogy a hosszú ideig lebecsült betanított munkások központi szereplői lehetnek a termelési rendszernek, hogy ellenállásuk esetén szinte leküzdhetetlen zavarok, fennakadások keletkeznek a termelési folyamatban. Az új munkaszervezési formák központi szereplője tehát a betanított munkás, és nem a szakmunkás. Az ő igényeire és törekvéseire igyekeznek elsősorban reagálni a vállalati vezetés.¹⁴ Ez történt a Renault

¹⁴ Pierre Dreyfus – aki már több mint húsz éve irányította a Renault pénzügyi-gazdasági ügyeit – ezzel kapcsolatban a következőket han-

esetében is, amikor felülvizsgálták a hagyományos autóipari szerelőszalagot, és kidolgozták a korszerűsített szerelőszalag felépítésének és konstrukciójának elveit. Ennek során nem törekedtek teljesen új szervezeti megoldásokra. Az erőfeszítések arra irányultak, hogy más módon oldják meg a termelés folyamatosságának és gazdaságosságának biztosítását.

A megoldás újszerűségét az jelenti, hogy a munkaszervezet egyidejűleg elégíti ki a munkával szemben megnövekedett igényeket, és növeli a termelés hatékonyságát.¹⁵ A kettős követelmények megvalósítására a következő módszerek szolgáltak:

a) A klasszikus szerelőszalag folyamatos termelési elvét megőrzik, de azt a részekre bontott szerelőszalagok formájá-

goztatta: „a betanított munkások ügye egy általános probléma része, amelyet sem gyorsan, sem pedig globálisan nem lehet vállalati keretek között megoldani. Hiszen egyidejűleg érint olyan kérdéseket, mint az ipari munkaszervezet felépítése és működése, a beruházások feltételei és lehetőségei, továbbá a nagysorozat-gyártással szembeni egyéni és kollektív munkásreakciók. Kísérletekre van szükségünk. Ezeket a kezdeményezéseket nem utasítja vissza a Renault-gyár, feltéve, hogy azokat gondosan előkészítik, tehát ha egyaránt figyelembe veszik a szakemberképzéssel, a műszaki fejlesztéssel és a vállalati gazdálkodás pénzügyi feltételeivel kapcsolatos lehetőségeket” – *Des experiences et des faits (GGT-CFDt)*. 1973. No. 3., 21.

¹⁵ Hasonló munkaszervezeti korszerűsítés zajlott le a svéd Volvócégnél is (a Volvo-féle kísérletekről l. bővebben Héthy Lajos, *Svéd kísérletek a munkaszervezet korszerűsítésére*. Gazdaság, 1975. 4. sz.). Lényeges különbségek találhatók azonban a munkaszervezeti reformok előidéző tényezőiben. Amíg a Volvónál vagy például a Saab-Scaniánál végrehajtott változások közvetlen előidézői – emberi oldalról – a nagyarányú hiányzások és kilépések voltak, addig a Renault-nál a hiányzók aránya rendkívül alacsony volt, fluktuációról pedig nem lehetett beszélni. A munkaszervezeti korszerűsítés fő mozgatója a betanított munkások körében tapasztalható feszültségek és konfliktusok állandósulása volt. A munkaszervezeti reformok műszaki-technikai és ökonomiai ösztönzői nem különböztek egymástól.

ban úgy kívánják megteremteni, hogy az egyes munkaterületek saját szerszám- és anyagkészlettel rendelkeznek.

b) A korábbi rendszerben a munkakörök kialakításánál a hangsúly az egyéni volt: egy ember lehetőleg egy munkafeladatot hajtott végre. Az új típusú szerelőszalag munkaköreinek kialakításánál a hangsúly a munkacsoporton van: az egyes munkaterületeken a munkások kis csoportja (általában 3–6 munkás) dolgozik, és a szerelőszalag meghatározott szakaszát foglalja el. Az új rész-szerelőszalagon végzett munkáknál a munka ütemét továbbra is a vezetés határozza meg. Jelentős a változás viszont a munkafeladatok elvégzéséhez szükséges idő meghatározása tekintetében. Az egyes munkacsoportoknak a vezetés csupán a globális szerelési időt írja elő, ennek alapját – a klasszikus munkaszervezettel szemben – nem az egyéni mozdulatok képezik, hanem az egy nap vagy hét alatt előállított munkadarabok száma. A munkacsoportok – a globális idő keretein belül gazdálkodva – maguk osztják el egymás között a munkafeladatokat, illetve az azok végrehajtásához szükséges időt. Ezzel a megoldással azokra bízák a munkafeladatok és ezzel együtt a munkaterhek elosztását, akik valóban a legjobban ismerik egymás képességeit, igényeit stb. Így megnő a munkacsoport autonómiája. Ellenőrzött autonómiáról van azonban szó: a globális szerelési időt továbbra is a vezetés határozza meg.

c) Az egyes részszerelőszalagokon, részszereldékben dolgozó munkacsoportokat központi konveyor kapcsolja össze. Ezzel a szállítási technikával biztosítják az elkészült, de még további megmunkálást igénylő munkadarabok áramlását és mozgását a különböző munkaterületek között. A központi konveyorszalaggal párhuzamosan is működik mozgóraktár (szintén konveyorszalag), amely a munkacsoportok szerszámokkal és alkatrészekkel való ellátását teszi lehetővé. Ezzel a

megoldással (központi és részkonveyorokkal, illetve a velük összefüggő részterületekre irányuló alkatrész- és szerszámellátással) a termelés folyamatosságának elvét új alapokon sikerül megtartani.

A Renault Művekben megkísérelték teljesen megszüntetni a szerelőszalagot, és létrehozni az úgynevezett modul rendszerű csoportmunkát.¹⁶ Ebben a rendszerben az autó vázának összeszerelése lényegében egy asztalon történik. A szerelési munkahelyen négy főből álló munkacsoport dolgozik. A csoporton belüli feladatokat a munkások maguk osztják el egymás között. A változtatási lehetőségek nagyon tágak: akár egy munkás is elvégezheti az összes szerelési tevékenységet, vagy ellenkezőleg: ugyanazon a részegységen több munkás is dolgozhat. A munkacsoport végzi továbbá az apróbb hibák javítását, és felel az általa összeszerelt termékek minőségéért.

A 2. táblázatból az derül ki, hogy az egy főre jutó napi termelés a modul rendszerű munkaszervezetben a legmagasabb (33,5 db), ezt követi a kibővített munkafeladatokat adó szalag (30 db), végül a hagyományos szerelőszalag teljesítménye következik (26,5 db). Milyen tényezőkkel magyarázható a korszerűsített – különösen a modul rendszerű – autóiipari szerelőszalag nagyobb hatékonysága?

A szerelés munkaszervezetének korszerűsítése során a klasszikus értelemben vett munkaszervezési tökéletesítéseket is

¹⁶Ez a munkaszervezeti forma hasonlít a legjobban a skandináv országokban végzett kísérletekre. Jellemző sajátossága: a szalag megszüntetése és kiscsoportok létrehozása. L. erről részletesebben F. Emery, *The Assembly Line its Logic and Our Future*. Occasional Paper in Continuing Education, Working Paper, No. 7., Institute of Engineers, Sydney, February 1975.

2. TÁBLÁZAT

A munkaszervezet különböző típusainak jellemzői az R6-os gépkocsi-típusnál

Értékelési kritérium	Szerelőszalag-forma		
	hagyományos szerelőszalag*	kibővített feladatok szalagmunka formájában**	tábla vagy modul rendszerű munka
A létszám-összetétel alakulása	13 fő betanított munkás 3 fő beállító 1 fő javító	13 fő betanított munkás 2 fő beállító	2 × 2 fő a rész-szalagokon, nincs beállító és javító
Az összeszerelt autók alvázak egy munkásra jutó napi mennyisége	26,5 db	30 db	33,5 db

*A szalag által diktált munkautem jelentős, a munkaciklus ideje körülbelül fél perc.

**A kibővített munkafeladatok ciklusideje 1–15 perc között alakul.

Forrás: B. Coriat, *La recomposition de la ligne de montage et son enjeu: une nouvelle „économie” du contrôle et de temps*. Sociologie du Travail, 1979, 1. sz., 25.

végrehajtották, például az MTM üzemszervezési technikák révén. Ennek eredményeként az összeszerelendő részegységek alkatrészeit a részegységek szerelési munkahelyein készletezik, s ezzel mérséklik az alkatrészellátással kapcsolatos mozgást stb. A munkakörök kibővítésével tehát nagymértékben csökkent az anyagmozgatásra fordított idő.

A legnagyobb megtakarítás azonban a dolgozók számának csökkentéséből, sőt bizonyos – nem termelő – munkakörök

megszüntetéséből származott. Megszűnt az úgynevezett minde-
nes munkakör. A hagyományos szerelőszalagon általában
tizenöt munkásra jutott egy mindenes vagy univerzális dol-
gozó, aki nem csupán bármelyik hiányzó vagy egyéb okok
miatt távollevő munkás munkáját tudta ellátni, hanem az
apróbb hibák elhárítása is feladatai közé tartozott. Az *auto-
nóm munkacsoportoknál, de elsősorban a modul rendszerű
munkaszervezetnél megszüntették a külső minőségellenőrzést.*
Ezt követően az elkészített részegységek minőségellenőrzését a
munkacsoport látta el. Végül kevesebb számú beállítóra volt
szükség az új típusú munkaszervezetben: a beállítással és szabá-
lyozással kapcsolatos teendőket ugyanis a munkacsoportra
bízták. A munkafeladatok és -szervezet átalakítására irányuló
kísérletek eredményei között a vezetés és irányítás számára a
fentiek mellett nem lebecsülendő előnyt biztosított az a rugal-
masság, amelyhez az átszervezés révén jutottak. A hagyomá-
nyos autópári szerelőszalagon az előállítandó termékek (pél-
dául motorok) rendelésállományának változása vagy ingado-
zása kedvezőtlenül befolyásolta a dolgozók munkájának alaku-
lását. A megrendelésváltozásokat követő átállások ugyanis a
munkások számára a munkaterhek, valamint a „jól” és
„rosszul” fizető munkák kialakult rendjének állandó felborulá-
sát eredményezték. Ezzel kapcsolatban a közvetlen vezetők
„szubjektívizmusát” sem lehetett kiküszöbölni. A szalagon
dolgozók között a munkaterhek egyenlőtlenül oszlottak meg,
melynek következtében nem csupán az egyes munkakörök
közötti folyamatos termelés megteremtése ütközött nehézsé-
gekbe, hanem az ennek nyomán keletkező társadalmi feszültsé-
geket is le kellett küzdenie a vezetésnek. A kibővített munka-
körökből álló szerelőszalagon, de főként a modul rendszerű
munkacsoportokban jelentős mértékben csökkentek a munká-
sok és a vezetés közötti feszültségek, enyhült az azt kísérő

elégedetlenség, mivel minden egyes (három vagy négy főből
álló) munkacsoport egy-egy motorcsaládot szerelt össze; Re-
nault 4-es, 5-ös, 12-es stb. munkacsoportok. Számukra nem
csupán a szerelési tevékenységeket, hanem az összeszerelendő
alkatrészek kollekciónak is az egyes motorcsaládoknak meg-
felelően alakították ki. Természetesen most sem szűntek meg a
munkaterhek elosztásával és a teljesítménydifferenciákkal
együtt járó társadalmi konfliktusok. Módosultak azonban a
társadalmi konfliktusok jelentkezési formái: a munkások és a
vezetők közötti feszültségek jelentős része ezentúl a munka-
csoport szintjén, a munkások egymás közötti viszonyaiban
jelentkezett.

Összefoglalásképpen elmondhatjuk: a Renault példája arra
hívja fel a figyelmet, hogy a munkakörök kialakítása, egymás-
hoz kapcsolása – és ezáltal a termelési folyamat ellenőrzésének
megvalósítása – az egyénre orientált munkakörök szervezési
elvétől eltérően is megvalósítható.

Az új típusú munkaszervezetet a korábbi formától nem
csupán az különbözteti meg, hogy a munkatevékenység fel-
osztásánál és feldarabolásánál a munkakörök optimális speciali-
zátságának meghatározására törekszenek, s ennek révén a ter-
melés előkészítésével, a gépek és berendezések beállításával és
az ellenőrzéssel foglalkozó munkások létszáma csökkenthető.
Társadalmi szempontból a *legfontosabb különbség az, hogy az
elvégzendő műveletek ütemét – a taylorizmussal vagy a fordiz-
mussal szemben – nem az egyéni mozdulatokra, hanem az
egyesített feladatokat ellátó munkacsoportra tervezik.*

A munkások *megnövekedett autonómiája* vagy önállósága
nem az egyéni munkakörön belül, hanem a munkacsoportban
érvényesül. A csoporton belül a feladatok elosztásánál, üteme-
zésénél és végrehajtásánál egyaránt érvényesül ez a megnöve-
kedett önállóság. A munkacsoport felelőssége az ellenőrzés

területén is megnő. Arra is utaltunk már, hogy a feladatok végrehajtásához szükséges globális időt szintén nem az egyéni munkakörökre, hanem a munkacsoport számára írják elő. Ezen keresztül válik a munkacsoport megnövekedett önállósága az önfegyelem és ellenőrzés megteremtésének strukturális eszközévé.¹⁷

A munkásoknak nagyobb mozgási és cselekvési lehetőséget biztosító szerelőszalag például kevésbé érzékeny a létszámhiányra. A hagyományos szereldék munkaszervezetében a nagyobb mértékű munkaerő-vándorlás vagy hiányzás olykor a szalag beindítását is lehetetlenné tette. Az autonóm munkacsoportokban vagy a modul rendszerű munkaszervezetben az egyik részszerelde nem vagy csak kevésbé befolyásolja a másik munkáját. Ha például nem jön össze az R5-ös szerelést végző modul, attól még zavartalanul dolgozhat az R6-os szerelésével megbízott munkacsoport.

A munkaszervezeti korszerűsítés előnyei mellett azonban nem hallgathatjuk el, hogy a dolgozók *negatívan nyilatkoztak az újonnan kialakult munkafeltételekről*. A Renault-gyári kísérlet által érintett munkások számottevő része így számolt be erről: „a munkaszervezeti korszerűsítés által létrehozott munka nagyon nehéz. Nagyobb képzettségre és jelentősebb begyakorlásra van szükség. Az agyunk úgy működik, mint egy számítógép: állandóan fejben kell tartani az egymást követő műveleteket, és azok koordinálását is el kell látni.” A betanít-

¹⁷ Az ellenőrzés és fegyelmzés csoporthoz való delegálásával magyarázhatók a művezetői munkakörökben bekövetkező létszámcsökkentések. Hiszen a hagyományos művezetői funkciók jelentős része (munka-elosztás, fegyelmzés és ellenőrzés stb.) az autonóm munkacsoport feladata lesz.

tott munkásokat eddig automatikusan végrehajtandó műveletek elvégzéséhez szoktatták, és most hirtelen kellett alkalmazkodniuk egy – a korábbinál – jóval intenzívebb agymunkához. A munka fárasztóbbá is vált, hiszen a munkásoknak a mozgó szerelőszalagot állandóan és teljes hosszában végig kell járniuk, naponta több kilométert kell megtenniük.¹⁸

A munkaszervezeti reformok előkészítésénél és bevezetésénél az ipari viszonyok érdekelt partnereinek – munkások, vezetés, szakszervezetek – eleve fel kell készülniük arra, hogy a szervezeti változások hatásai összetettek, egyidejűleg előfordulhatnak pozitív és negatív emberi reakciók.

A munkaszervezet ilyen jellegű korszerűsítésére természetesen még napjainkban sem minden iparágban értek meg a feltételek. A külföldi és hazai tapasztalatok alapján olyan területeken érdemes munkaszervezet korszerűsítésére, modernizálására vállalkozni, ahol a munkaerőforrások bővítésére egyáltalán nincs lehetőség, illetve ahol a létszám növelése csak rendkívül nagy áldozatok árán lehetséges (például autóipar, szénbányászat, textilipar stb.). Mivel a munkaszervezetek átalakítására irányuló kezdeményezések másik lényeges ösztönzője a *gyors piaci változás*, a vállalatnak fokozódó verseny következtében folyamatosan új termékkel kell megjelennie a piacon, ennek viszont alapvető feltétele a rugalmas és adaptív munkaszervezet. Tipikusan ilyen terület az autóipar, ahonnan az ismertetett kísérletet is kölcsönöztük, vagy az elektronikai ipar, ahonnan a következő példa származik.

¹⁸ Vö. *Des experiences et des faits (CGT-CFDT)*. 23.

2.2 A piaci követelmények fokozódása és a munkaszervezet átalakítása. Az Olivetti-cég esete

A munkakörök és -szervezet átalakítására irányuló Olivetti-kezdemenyezés arra az esetre szolgál gyakorlati példaként, amikor a munkakörök új rendszerének létrehozását nem csupán a munkásigények fejlődése ösztönzi. A szerelődében bevezetett reformokat az emberi igények és motivációk ösztönző szerepének elismerése mellett elsősorban a piacnak a termékkel szemben megnövekedett minőségi követelményeivel, illetve e követelmények gyors változásával magyarázzák. A felsorolt tényezők, különösen a piac oldaláról jelentkező bizonytalansági elemek, sürgető igénnyel vetették fel a jelenleginél rugalmasabb – ennél fogva a gyors piaci változásokhoz jobban alkalmazkodó – munkaszervezet létrehozását, kialakítását.

Az új típusú szereldei munkaszervezetet a vállalat központi (ivreai) üzemeiben kísérletezték ki. Ezek a kísérletek több termék szerelési folyamatát (például könyvelőgép, asztali számítógép stb.) érintették. Közülük a nagy könyvelőgép szerelésében végrehajtott változtatások lényegének és következményeinek ismertetését választottuk ki. Először röviden jellemezzük a könyvelőgép szerelésére szolgáló munkakörök hagyományos rendszerét: hány szerelési műveletre vagy állomásra van szükség, egy szerelési művelet átlagosan mennyi időt vesz igénybe, milyen bérezési rendszerben dolgoznak a munkások, hogyan történik a minőség ellenőrzése stb. Ezt követően bemutatjuk a munkaszervezet korszerűsítésének célját, valamint a hagyományos szerelőszalagtól eltérő sajátosságait, tulajdonságait.

A munkaszervezet átalakítására irányuló szervezést megelőzően (1972 előtt) az ivreai gyár szereldei semmiben sem különböztek a gépi tömegtermelést folytató más üzemek sze-

relőcsarnokaitól. Az alkatrészek összeszerelését hosszú szalagokon végezték. A termékek típusától függően a műveleti állomások száma olykor elérte az 50–60-at is. A terméket az egymást követő műveleti állomásokon szerelték össze az alkatrészekből. A termék csak a szerelősor végén vált minőségellenőrzésre is alkalmas, működő egységgé. Az egyes műveleti állomásoknál a szerelési művelet rövid időt vett igénybe: általában 1–5 percet. A munka tartalma az összeállítandó alkatrészek szereléséből és annak vizsgálatából állt, hogy a különböző foglalatok, nyílások stb. megfelelnek-e az előírásoknak (mérési kapcsolatoknak). A munkafeladatok végzőjük számára nem jelentettek tartalmas munkát, mivel a szerelést végző dolgozó általában nem ismerte az összeszerelt alkatrészek funkcióját. Az adott szerelési műveletek betanítása során elsősorban arra képezték ki a munkásokat, hogy minél előbb ériék el az előírt munkatempót. A szerelési teendőkön túl minden munkásnak el kellett látnia munkával a soron következő társát is. A rendkívül egyszerű, könnyen mérhető munkák következtében az egyéni munkakörök legmegfelelőbb bérezési rendszerében, darabbérben fizették a munkásokat. A minőség ellenőrzését vagy statisztikai mintavétel segítségével végezték, vagy az úgynevezett minden munkásokra bízák.¹⁹

A gyártóisorok végén ügyeltes karbantartók dolgoztak, akik a felfedezett hibákat is kijavították. A gépi részegységek összeszereléséért minden szerelősorton egy művezető és több csoportvezető volt felelős. A gyártási módszerek, a munkaciklus és a munkanormák meghatározásában központi szerepet

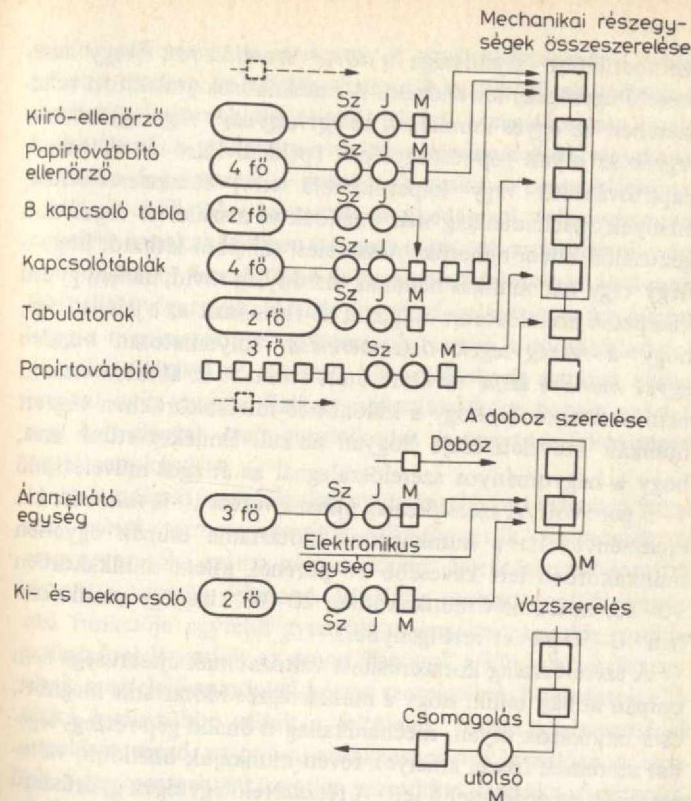
¹⁹ Az egyes szerelők munkájának minőségi ellenőrzése nem csupán a gép működésére terjedt ki (például a gép helyesen számol-e), hanem az alkatrészek meghatározott pozícióját is ellenőrizték.

játszott a szervezési részleg (normatechnológia). Végül a személyzeti osztály foglalkozott a szerelében dolgozó munkások felvételével, más munkára való átirányításával, előléptetésével stb.

Az új munkaszervezetet többek között a könyvelőgép összeszerelésében valósították meg. A gép egy elektromos részből és számos finommechanikai egységből áll, és teljes összeszerelése több órát igényelt. A tradicionális – hosszú és rövid ciklusú munkakörökből álló – szerelősort a változtatás során több, egymástól független részszerelő egységgel helyettesítették. Így már minden egyes részszerelő egységben egy mechanikailag önállóan funkcionáló és ellenőrizhető termékreszt szereltek össze: például a kiíró berendezést vagy a tabulátort. A mechanikai részegységek összeszerelésük után egy viszonylag rövid végszerelő szalagra kerültek, amelyről már a végtermék jött le. A könyvelőgépet nyolc részegységre bontották fel, ezeket szerelték össze a részszerelő szalagokon. Ezek a részszerelő szalagok négy vagy legfeljebb hat (például a kapcsolótáblák esetében) műveleti állomást foglaltak magukban. Sőt, az újabb próbálkozásoknál a négy vagy hat műveleti állomáson végzendő munkát egyetlen munkakörben egyesítették. A szerelési folyamat felbontása ötven-hatvan műveletre tehát egyáltalán nem szükségszerű. A részszerelő egységek révén elegendő csupán négy-hat műveleti állomásra felbontani a szerelési munkát, sőt napjainkban már azzal a gondolattal is foglalkoznak, hogy – bizonyos feltételek esetén – a munkafolyamatot egyáltalán nem kell felbontani.

A könyvelőgép átalakított szerelési munkaszervezetének sémáját a 2. ábrán vázoltuk fel.

A könyvelőgép összeszerelésére szolgáló új típusú munkaszervezet tulajdonságai jórészt leolvashatók a szereldei munkaszervezeti sémáról. A korszerűsített munkaszervezet egyik leg-



2. ábra. A könyvelőgépet előállító munkaszervezet korszerűsített formája (szerelési séma)

Sz = szabályozás
J = javítás
M = minőségellenőrzés (MEO)

Forrás: F. Butera, *Environmental Factors in Job and Organization Design: The Case of Olivetti*. In: *The Quality of Working Life*, Vol. II. (eds L. E. Davis–A. B. Cherns). The Free Press, New York, 1975, 178.

szembetűnőbb sajátossága a rövid szerelősorok (vagy rész-szerelő egységek) létrehozása. A munkakörök átalakított rendszerben az egyes munkások az *egynegyedét vagy egyhatodát végzik* az olyan gép-részegységek (például kiíró- és ellenőrző, papírtovábbító vagy kapcsolótábla stb.) *összeszerelésének*, amelyek mechanikailag már önállóak és a szerelést végző dolgozó által ellenőrizhetők. A szerelési sémából látható, hogy a négy vagy hat munkás nemcsak viszonylag rövid, hanem gyűri kiképzésű szerelősoron dolgozik. E formának az a jelentősége, hogy a *részegységek összeszerelését* folyamatosan *minden egyes munkás látja*, és észrevételt tehet. A 2. ábrából viszont nem olvasható ki, hogy a különböző munkakörökben végzett munkák műveleti ideje hogyan alakul. Emlékeztetünk arra, hogy a hagyományos szerelőszalagnál az átlagos műveleti idő 1–5 perc volt. A szerelőszalag újrászervezése itt is *változásokat* eredményezett: a munkaciklus időtartama csupán egyetlen munkakörben lett kevesebb 10 percnél, kilenc munkakörben 10–20, huszonkét munkakörben 20–40, tizenegy munkakörben 40–50 percet vett igénybe.

A szerelőszalag korszerűsített változatának újszerűsége nem csupán abban rejlik, hogy a munkavégzés időtartama megnőtt, és a munkások olyan, mechanikailag is önálló gép-részegységeket szerelnek össze, amelyek révén munkájuk önállóbb, változatosabb és érdekesebb lett. A részszerelő egységek gyűrűszerű kialakításával lehetővé vált, hogy a munkások állandóan nyomon követhessék egymás munkáját, ami egyben azt jelenti, hogy a szerelést végző munkásokra nagyobb felelősség hárul. Figyelniük kell a megelőző munkafázisban dolgozó munkatársaik munkáját is. Erre a *fokozott felelősségvállalásra* természetesen csak azáltal képesek, hogy nemcsak a saját, hanem a kollégáik által végzett munkakörök ellátására is kiképezték őket, illetve a hiányzó munkások helyettesítése révén meg-

felelő gyakorlatot is szereztek. A *továbbképzésnek* — amely néhány esetben az előállított termék minden funkciójának és mechanikai elvének elsajátítását jelenti — természetesen *együtt kellett járnia* a szakmai perspektíva növekedésével, vagy konkrétabban fogalmazva: a munkások szakmai perspektívájának bővülésével; illetőleg keresetük emelkedésével. A hagyományos szerelési munkakörökben végzett munkákhoz képest ugyanis bonyolultabb, összetettebb és nagyobb felelősséggel járó munkát kellett végezniük. Másképpen megfogalmazva ez azt jelenti, hogy a munkaszervezetek korszerűsítésével, a munkafeladatok átstrukturálásával nő azoknak a munkásoknak a száma, akiket ezentúl nem csupán fizikai erőfeszítéseikért, hanem azért is meg kell fizetni, mert gondolkodva és nagyobb felelősséggel végzik munkájukat.

Az autóiipari szerelőszalag modernizálásával szemben itt az *alsó szintű termelésirányítók* (főművezetők, művezetők és csoportvezetők) száma nem csökkent. Jelentősen módosultak viszont a vezetők feladatai. Például a csoportvezetők ellenőrzési funkciója egyfelől gyengült ugyan, de nagyobb gonddal kellett foglalkozniuk az anyagellátással, a különböző részegységek megfelelő minőségű készre szerelésével. E feladatok ellátására kedvezőbbé váltak a feltételek, hiszen a részegységek szerelését végző autonóm munkacsoportok önállóan dolgoztak, tehermentesítve közvetlen vezetőiket a munka- és létszámbelosztás, a minőségellenőrzés területén.

A könyvelőgép szerelésének átalakítása sokféle eredménnyel járt. Emberi szempontból vitathatatlan pozitívum, hogy a munkás ismét az egész termék, illetve olyan résztermék alkotójává vált, amely mechanikusan önálló, létrehozója által ellenőrizhető. A feladatok — összetettségüknel és változatosságuknál fogva — biztosították a munka tartalmára irányuló igények eddigénél magasabb szintű kielégítését. A gazdagabb és

kibővített feladatokat tartalmazó munkakörök létrehozása egyúttal azt is bizonyította, hogy a betanított munkások is képesek a komplexebbé váló feladatok ellátására. A magasabb szintű szakismeretekkel rendelkező munkásoknál – például a szakmunkások esetében – viszont ismét lehetővé vált a munkások képességének, tudásának jobb kihasználása, ezáltal a munka számukra is vonzóbb lett. Az Olivetti-cég beszámolójából az is kiderült, hogy a szerelési munkakörök reformjának bevezetésével nőtt a munkások munkával való elégedettsége. Az új munkaszervezetben betöltött munkakört a munkások nem kívánták a korábbival felcserélni, kevesebb lett a hiányzás, mint a hagyományos szerelést folytató műhelyekben. A vállalati vezetés és irányítás kezdeményezésének pozitív fogadtatásához nagymértékben hozzájárultak azok az intézkedések is, amelyek a képzési lehetőségek megteremtésén kívül biztosították mind a szakmai előrelépés nagyobb perspektíváját, mind pedig az előnyösebb kereseti lehetőségeket.

Azokat az előnyöket, amelyeket a vállalat e változtatások révén élvez, röviden így jellemezhetnénk: a termékek *minősége* számottevően javult, a hibaszázalék a korábbinak csupán egy-harmadát tette ki. Ennél is jelentősebb megtakarítást eredményezett a *kisegítő* munkakörökben *dolgozók* (például beállítók, minőségellenőrök stb.) számának 20%-os csökkenése.

2.3 Az önkéntes kiscsoportok (J–K-csoportok) szerepe a japán üzemekben

A japán iparban az ötvenes évek végétől jelentős műszaki-technikai modernizációra és szervezeti racionalizációra került sor. Ezzel egyidejűleg azonban kedvezőtlen folyamatoknak lehettünk tanúi: felbomlott, meggyengült a műhelyek, üzemek világában érvényesülő régi, társadalmi hierarchia-rendszer,

amely elsősorban a nagy tapasztalatokkal rendelkező szakmunkásoknak kedvezett.

A tudományos vezetés elveinek szellemében kialakított munkaszervezetben nemcsak a szakmunkások számottevő részének ismeretei váltak feleslegessé, hanem azon funkciók jelentős része is megszűnt, amelyeket az alsó szintű vezetők – a művezetők – láttak el szakmai felkészültségük és felhalmozódott tapasztalataik alapján. A továbbiakban e tevékenységek már a technológiai, gyártás-előkészítési és üzemgazdasági kérdésekkel foglalkozó szakalkalmazottak feladatait alkották. E folyamatok hatására a művezetők alárendeltsége és függősége nagymértékben megnőtt a vállalati vezetés hierarchiájában. A szakképzett munkások jelentékeny részének és a művezetőknek a cselekvési lehetőségei tehát romlottak. Természetesen a műszaki és szervezeti fejlődésnek nemcsak vesztesei, hanem nyertesei is voltak. A monoton és egyhangú munkát szívesen fogadták a képzetlen munkások és az alkalmi munkavállalók, mindazok, akik korábban nem ismerték az ipari munkát, vagy nem támasztottak különleges igényt a munkával szemben. Számukra az volt lényeges, hogy a lehető legrövidebb betanulási idő után – minimális hiba- vagy selejt-előfordulással – minél nagyobb teljesítménnyel dolgozzanak, egyszóval minél előbb elérjék a kívánt kereseti színvonalat.

A nagy beruházásokat igénylő új technológiák bevezetése nemcsak a dequalifikáció tendenciáját erősítette, hanem ezzel ellentétes folyamatokat is elindított, növelte a fiatal és magasán képzett szakemberek iránti igényt. A fiatalok munkával szembeni igényei viszont jelentősebbek és differenciáltabbak voltak, mint a képzetlen munkaerőéi. Munkájuktól azt várták, hogy felhasználhassák tudásukat, megmutathassák képességeiket, az általuk választott szakmától tehát perspektívát reméltek. E várakozással szemben többségüknek erősen specializált

és monoton munkát kellett végeznie. A hetvenes évek elején készült vizsgálatok tapasztalatai szerint a japán fiatalok – a fejlett gazdasággal rendelkező országok fiataljaihoz hasonlóan – növekvő arányban szeretnének olyan munkát végezni, amely képességeiket és tudásukat jobban igénybe veszi.²⁰ A munkával szembeni emberi igények és a munkakövetelmények közötti feszültségnek az lett a következménye, hogy a japán munkás különlegesen magas munkamorálja romlott, a vállalattal szembeni hűség és lojalitás csökkent.

A vezetés többféle módszerrel próbált úrrá lenni a munkahelyi problémákon. A vállalatok egy része az emberek nélküli üzemek, vagyis a robotok alkalmazásával igyekezett leküzdeni a munkamorál romlásából származó különféle feszültségeket. Az ipari robotizáció elterjedésének egyrészt még napjainkban is komoly műszaki korlátai vannak, másrészt nem minden területen, nem minden esetben kifizetődő alkalmazásuk. Arról nem is beszélve, hogy a robotizáció a foglalkoztatásra gyakorolt kedvezőtlen hatása miatt a szakszervezetek erős ellenállásába ütközik.²¹

A vállalatok második csoportja a munkamorál csökkenését a munkahelyi előírások szigorításával, súlyosabb fegyelmi büntetések kilátásba helyezésével kívánja megoldani. Az adminisztratív intézkedések tovább korlátozzák a munkások cselekvési lehetőségeit, munkahelyi autonómiáját. Mindez azt eredményezte, hogy a felszínen a munkások együttműködési készséget tanúsítanak, a valóságban azonban nő a dolgozók

²⁰ Vö. K. Okada, *The Japanese Style of Self-Management, Paper Prepared for the Work Shop: „Participation and Employment”*. Tokyo, November 1980., 8–11.

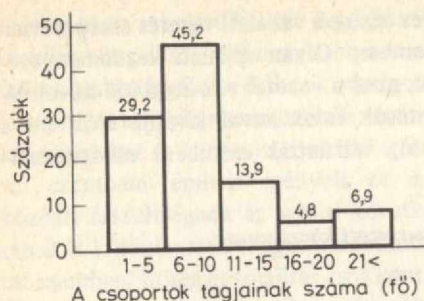
²¹ Vö. *Mission robotique et automatisme industriel: Japon. Service d'études industrielles de la Société Générale*. Paris, 1979.

közömbössége, ellenséges érzése a vállalati vezetés elképzeléseivel és törekvéseivel szemben. Olyan vállalati kezdeményezésekkel is találkozhatunk, ahol a vezetés a szabad idő növelésével és a szociális juttatások fokozásával kívánja erősíteni a munkavállalók munkával, vállalattal szembeni elkötelezettségét.

2.3.1 Az önkéntes alapon szervezett kiscsoportok felépítése és működése

Legsikeresebbnek az a vállalati munkaerő-politika bizonyult, amely az önkéntes kiscsoportok létrehozásának ösztönzésén keresztül igyekezett betölteni az üzemekben keletkezett „társadalmi vákuumot”. A különböző típusú kiscsoportok – köztük is elsősorban az úgynevezett J–K-csoportok – szerepe a műhelyek, üzemek társadalmi kapcsolatainak stabilizálásán túl a gazdálkodás hatékonyságának növelésében is kitüntetett fontosságú volt. (A J–K rövidítés az öngazgatás japán kifejezéséből – Jishukausi – származik.)

A kiscsoportok nem tartoztak a vállalat hivatalos szervezeti egységei közé, a dolgozók – a vezetés kezdeményező szerepe mellett – önkéntesen hozták létre azokat. Rendkívül gyors elterjedésüknek több oka volt. A vezetők előzetes feltételezéseivel szemben a munkások pozitívan, kezdeményezően fogadták e csoportokat. Viszonylag zökkenőmentes és gyors elterjedésüket az is megkönnyítette, hogy létrehozásuk nem követelte meg a munkaerő újraelosztását, a műhely szervezetének átalakítását, tehát nem követelt olyan változtatásokat, amelyek komoly beruházásokat és szervezeti reformokat igényeltek volna. Az önkéntes alapon létrehozott kiscsoportokban való részvétel nem igényelt speciális szakképzettséget sem. A csoportok nagysága változó, az átlagos csoportlétszám nyolc fő (3. ábra).



3. ábra. A kiscsoportok (J-K-csoportok) nagysága a Nippon Steel Corporation vállalatainál

Forrás: Outline of J-K Activities at Nippon Steel Corporation. Tokyo, July 1980. (Angol nyelvű vállalati belső dokumentum)

A kiscsoportok tevékenysége többnyire arra irányul, hogy – a termelési célkitűzések keretein belül – felkutassák azokat a módszereket, amelyekkel a leggazdaságosabban, a legkisebb költséggel és a legbiztonságosabban lehet termelni. A felsorolt kérdésekkel rendszerint a hivatalos munkaidőn kívül és általában nem a megszokott munkahelyen – hanem például a vállalati klubban vagy ebédlőben – foglalkoznak. A megbeszélések gyakoriságáról – a tanulmányozott kérdéssel összefüggésben – a csoport tagjai önállóan döntenek.

Miután a 3. táblázatban szereplő kérdéseket a kiscsoportok tagjai választották ki – például energia- vagy anyagmegtakarítás –, tanulmányozásuk megtárgyalásuk után az egyes csoportok külön-külön vagy együttesen írásban készítik el feljegyzésüket a vezetésnek. A vezetők nemcsak regisztrálják a javaslatokat, hanem értékelik, minősítik és megjutalmazzák a kiemelkedőket. A jutalmakból származó anyagi alapokat a csoportok vagy tagjaik keresetének emelésére vagy a közösen

3. TÁBLÁZAT

A J-K-csoportok tevékenysége által érintett témák 1979-ben, %

Témák	A Nippon Steel Corporation	
	Kimitsu gyárában	a vállalat egészében
A termelés hatékonysága	35,3	28,1
Költségcsökkentés	30,8	35,0
Munkavédelem	15,1	15,2
Minőség	11,3	13,7
Egyéb	7,5	8,0
Összesen	100,0	100,0

Forrás: J-K Activities at Kimitsu Works, IE Section Technical Department, Kimitsu Works, Nippon Steel Corporation, Tokyo, August 1980. (Angol nyelvű vállalati belső jelentés)

eltöltött szabad idő kiadásainak fedezésére fordítják. A műhely szinten működő csoportok tevékenységének koordinálását gyáregységi és vállalati szintű bizottságok végzik.

A kiscsoport-tevékenység hiányosságai közé sorolható, hogy nem vesznek részt a vezetés és irányítás általánosabb problémáinak megoldásában. Kedvező jelenség viszont, hogy a munkások egyéni és kollektív cselekvési lehetőségei bizonyos mértékben szélesednek. A különböző típusú kiscsoportok – különösen a J-K-csoportok – helyének és szerepének értékelésénél az egyik legtöbbször vitatott kérdés, hogy a munkások cselekvési lehetősége, autonómiája nő-e, avagy változatlan marad. A kérdés megválaszolása előtt ismerkedjünk meg bővebben a kiscsoportok működésének általános tapasztalataival.

A hetvenes évek végén végzett szociológiai felmérések tapasztalatai szerint a kiscsoportok önkéntes alapon szerveződnek, de a kezdeményezés – az esetek több mint négyötödében – a vezetéstől származik.²² A kiscsoportok tevékenységének tárgyát a munkások általában a művezetőkkel²³ közösen határozzák meg, ezt követően a munkások önállóan döntenek a munkafeladatokról. A Nippon Steel Corporation területén tevékenykedő J–K-csoportokhoz hasonlóan a kiscsoportok főleg a hatékonyság, a munkavédelem és a minőség kérdéseivel foglalkoznak. A hivatkozott vizsgálat adatai alapján általában havonta egy alkalommal tartanak összejöveteleket, hetente csupán minden tizedik munkacsoport tagjai találkoznak egymással. A kiscsoportok tagjainak aktivitása a következőképpen alakul: a csoportok felében minden egyes dolgozó részt vesz a vitában, a csoportok további egyharmadában viszont nem mindenki, de a többség hozzászól, és mindössze a csoportok alig egyötödében fordul elő, hogy csupán a munkások fele kér szót. A kiscsoportok többségében a vezetőket maguk a csoporttagok választják, és ritkán kerül sor a megválasztott csoportvezetők cseréjére. Említésre méltó tovább, hogy minden második csoporttag rendelkezik már valamilyen szintű vezetői ismerettel.²⁴

²² Megállapításainknál elsősorban a Human Development Centre 1978-ban végzett vizsgálatának – 6 nagyvállalat 126 kiscsoportját tanulmányozták – eredményeire támaszkodunk. L. bővebben A. Ishikawa, *Small Group Activities in the Japanese Factory. As a Tool of „Self-Management”*? University of Tokyo, Tokyo, 1981.

²³ Megjegyzendő, hogy hivatalosan kinevezett csoportvezetők vagy művezetők nem lehetnek a csoport tagjai.

²⁴ A japán üzemekben dolgozó kiscsoportok tevékenységével kapcsolatos munkásbeállítottságokkal kevés vizsgálat foglalkozik. Ilyen felméréseket elsősorban az acél- és vegyipari szakszervezetek kutatóinté-

2.3.2 A csoporttevékenység gazdasági-társadalmi hatása A szakszervezeti érdekvédelem helye, szerepe

A kiscsoportok közül legelterjedtebbek az úgynevezett J–K-csoportok, valamint a minőségellenőrző körök. Az előbbieken különösen hatékony eszköznek bizonyultak az energia- és anyagtakarékosság területén: a csoport tagjai nem várnak a vállalati vezetés hivatalos kezdeményezésére, utasításaira, hanem öntevékenyen maguk kezdeményeznek. A munkások kezdeményezései pozitívan befolyásolják a munka termelékenységének alakulását is. Például a Japán Vas- és Acélipari Egyesülés elnöke szerint a japán acélipar döntően a kiscsoportok kezdeményezései és javaslatai révén lett viszonylag könnyen úrrá a hetvenes évek elején beköszöntő olajválság első, sokkszerűen ható megrázkódtatásain.

A kiscsoport-tevékenységnek – konkrétan a J–K-csoportok működésének – gazdasági eredményességét jelzi egyebek között az elfogadott és anyagilag elismert újítások arányának alakulása (4. táblázat).

A minőségellenőrző körök működésének gazdasági előnyei ismertek, az eredmények nagy nemzetközi publicitást kaptak. A számos példa közül egyedül a Sanyo Electric cég esetét szeretnénk megemlíteni: 1980-ban a vállalat több mint 100 millió dollárt takarított meg a munkaszervezés javítására szol-

zetei végeztek. Tapasztalataink szerint a különböző típusú kiscsoportokkal szembeni pozitív beállítottság elsősorban a fiatal munkásokra jellemző, a dolgozók többsége közömbös vagy elutasító (a Japán Vas- és Acélipari Munkások Szakszervezete – Tekkororen – vezetőivel folytatott konzultáció alapján. Tokió, 1980. november 3.).

4. TÁBLÁZAT

A J–K csoportok által benyújtott, a vállalat által elfogadott és anyagilag jutalmazott újítások a Nippon Steel Corporation üzemeiben

Időpont	Újítások	
	száma (db)	aránya (%)
1972	210	16,2
1973	266	20,8
1974	356	31,0
1975	339	32,7
1976	397	35,5
1977	388	37,0
1978	444	39,6
1979	530	46,2

Forrás: *Outline of J–K Activities at Nippon Steel*, Tokyo, July 1980. (Angol nyelvű vállalati belső dokumentum)

gáló javaslatok következtében, és a megtakarítás egyharmada a minőségellenőrző csoportok működésének volt tulajdonítható.²⁵

A különböző típusú kiscsoportok gazdasági szerepéről szóló beszámolókhöz képest viszonylag kevés információval rendelkezünk működésük társadalmi következményeiről. A japán iparszociológusok is csupán az utóbbi években tanúsítanak ér-

²⁵ Vö. The Times, 13. January 1981, 17.

deklódést a kiscsoport-tevékenységek ez irányú hatásai iránt.²⁶ Elemzéseiből az derül ki, hogy a részt vevő munkások és alkalmazottak kezdeményezése megnő, és ezáltal számottevően csökken a vállalati szervezet merevsége, bürokratikus diszfunkcióinak kedvezőtlen hatása. Nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a műhelyek „kommunikációs rendszere” olajozottabban működjék, az emberi kapcsolatok a kooperáció irányába fejlődjenek, működésük nyomán fokozódják a dolgozók közötti társadalmi-pszichológiai összetartás. A művezetők nem hajcsárként, „miniigazgatóként”, hanem sokkal inkább diszpécserként, az emberi kapcsolatok koordinálóiként működnek. Nem meglepő tehát az a jelenség, hogy amikor egy japán vállalat vezetőjét arra kérték, hogy röviden jellemezze vállalatának vezetési módszerét, ő azt hangsúlyozta, hogy a szervezet működésére jellemzőbb a „bottom up”, mint a „top bottom” típusú kapcsolat és kommunikáció. Azaz, az alacsonyabb szintű részleg – például műhely, üzem vagy osztály – saját tevékenységi körén belül nem vár a felsőbb vezetők utasításaira, hanem maga kezdeményez. Az alsóbb szervezeti egység meghatározza a problémát, összegyűjti a megoldáshoz szükséges információkat, konzultál a vállalat megfelelő szervezeti egységének képviselőivel, és ezt követően – megfelelően dokumentálva – beterjeszti javaslatát a felső szintű vezetőknek. A javaslatot kidolgozó részleg mindaddig nem terjeszti elképzeléseit a magasabb beosztású vezetők elé, amíg javaslatait nem vitatta meg a többi azonos szintű részleg képviselői-

²⁶ Vö. Ishikawa i. m. 9–10., valamint uő., *A Survey on Studies in Japanese Style of Management*. Paper for Work Shop in Helsinki, 26–28. May 1981. (on „Capitalist–socialist dialogues on organizational behaviour”).

vel. Tehát a helyesen meghozott döntések nem egyszerűen brilliánsan kidolgozott döntési alternatívák közötti választás eredményei, hanem sokkal inkább annak a szervezeti gyakorlatnak a termékei, amely elengedhetetlennek tartja a konkrét kérdés különböző vonatkozásainak megvitatását minden számításba jövő, felkészült személlyel, tehát a minél szélesebb egyetértés kialakítására törekszik. A műhely vagy osztály öntevékenyen dolgozó tagjai büszkék munkájukra, mert lehetőségük van a kezdeményezésre, a tevékenységi körükbe tartozó döntések befolyásolására, és szabadon választhatják meg saját vezetési és irányítási módszereiket. A munkások és alkalmazottak különlegesen magas munkamoráljának ez a döntő forrása.²⁷

A különböző típusú kiscsoportok tevékenysége abból a szempontból is jelentős, hogy alkalmat nyújt a lappangó vezetői képességek és készségek kifejlesztésére; ezen túlmenően kiszélesednek, elmélyülnek a dolgozók munkára vonatkozó ismeretei. A kiscsoportok működésével foglalkozó vizsgálatok tapasztalatai szerint a munkások tervezési és munkaelosztási képességei különösen figyelemre méltóan fejlődnek. A munkatevékenységben élvezett nagyobb autonómia természetesen azt is megköveteli, hogy minden munkás „univerzális” képességekkel rendelkezzen, minden munkakörben megállja a helyét. Az univerzális ismeretek biztosítása céljából a kiscsoportok szakmailag is felkészítik, kiképzik tagjaikat a nagyobb önállóságot igénylő és fokozott felelősséggel járó feladatok ellátására.

A kiscsoportok tevékenységét jelentős mértékben befolyásolja a vállalat általános gazdasági helyzete. Más tendenciával találkozhatunk a prosperáló, ismét mással a romló gazdasági

helyzetben levő vállalatoknál. Érdekes módon a gazdasági visszaesés, a pangás által érintett vállalatoknál rendkívül megnő a kiscsoportok aktivitása: a korábbiánál nagyobb részt vállalnak az anyag-, energia- és munkaerő-megtakarításban, hogy ezen keresztül a vállalat sikerét, s így — közvetve — saját munkahelyüket, munkájukat is biztosítsák. Ez a jelenség arra hívja fel a figyelmet, hogy a gazdasági visszaesés, a gazdálkodási feltételek romlása — a köznap felfogással szemben — nem kizárólag negatív hatást gyakorol a munkások önálló kezdeményezésére, a döntésekben való részvételére. Tehát a japán üzemek gyakorlata ellentmond annak a hazánkban is gyakran hangoztatott vállalatvezetői véleménynek, hogy a gazdasági helyzet romlása idején csak a munkásrészvétel korlátozásával lehet nagyobb fegyelmet, megfelelő teljesítményeket elérni. A dolgozók önállóságának korlátozására irányuló törekvés veszélye mindezek ellenére Japánban is realitás. A nehezebb gazdasági helyzetben a közvetlen termelésirányítók a korábbiánál gyakrabban avatkoznak be a kiscsoportok életébe. Újból megjelenik az „erős vezetés” igénye, és ezzel párhuzamosan a japán ipari gyakorlatban is nagyobb szerephez jutnak azon kiscsoport-tevékenységek, amelyek a vezetés rövid távú törekvéseinek és érdekeinek kielégítését szolgálják. A kiscsoportok önmagukban képtelenek ellenállni a vezetés ilyen jellegű intervencióinak.

A japán nagyvállalatok többségében — a vállalat, gyár, üzem és műhely szintjén egyaránt — megtalálhatók a *szakszervezet* és a vezetés közös tanácsadó szervei: az úgynevezett joint consultation-rendszer. A kiscsoportok tevékenységének ennek ellenére nincs semmiféle hivatalosan szabályozott kapcsolata a szakszervezet és a vállalatvezetés együttműködési formáival. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a japán szakszervezetek mereven elutasítják a kiscsoport-tevékenység területén vagy a munka humanizálására irányuló egyéb programokban a vállalat

²⁷Vö. E. F. Vogel, *Japan as No. 1. (Lessons for America)*. TUT Books, Tokyo, 1980., 145.

latvezetéssel való kooperációt. A szakszervezetek a nemzetközi konkurenciaharcnak leginkább kitett ágazatokban, valamint azokon a területeken a legaktívabbak, ahol a munkafeltételek a legnehezebbek vagy a legkevésbé elégítik ki a fiatal munkavállalók munkával szembeni igényeit. A munkatevékenység humanizálására irányuló kezdeményezések, köztük a különböző típusú kiscsoport-tevékenységek iránt elsősorban a következő ágazatokban dolgozó szakszervezetek mutatnak fokozott érdeklődést: hajóépítő ipar, elektromos és elektronikai ipar. Meg kell jegyeznünk, hogy a szakszervezetek, ha nem utasítják is el kategorikusan a kiscsoport-tevékenységeket, általában közömbösek azokkal szemben.

A legpozitívabb és talán legkezdeményezőbb magatartást a hajóépítők szakszervezete képviseli, a munkafeltételek javításának követelésével együtt a kiscsoportok létrehozását is támogatja. A hajóépítő iparban dolgozó kiscsoportok működésének eredményességére jellemző, hogy az egyik legnagyobb hajógyártó cégnél az elmúlt évtizedben a balesetek száma egyharmadára csökkent, a munkavédelmi helyzet nagyarányú javulását a szakszervezetek egyértelműen a kiscsoportok tevékenységének tulajdonítják. A mozgalom iránt nagy érdeklődést tanúsít továbbá az elektromos és elektronikai ipari szakszervezet. Az egyik legátfogóbb szakszervezeti vizsgálat tapasztalatai szerint a munkások a kiscsoportok működéséről – elsősorban a munka tartalmával, a tervezéssel és a termelékenységgel kapcsolatban – elismerően nyilatkoznak.

A dolgozók kisebb részének véleménye szerint a kiscsoportoknak foglalkozniuk kellene a munka- és életfeltételek javításával és a munkások gazdasági és társadalmi helyzetének (munkásstátus) problémáival is.

A felmérés külön foglalkozott a szakszervezeteknek a munkafeltételek javítására irányuló tevékenységével. A munkások a

szakszervezet érdekvédelmi szerepét elsősorban a munkásstátus javításával és az életfeltételekkel összefüggésben igénylik. Ezzel szemben a munkafeladatok struktúrájának átalakításában vagy a munka termelékenységének növelésénél legfeljebb műhely szinten tartják fontosnak a szakszervezet közreműködését.

Az 5. táblázat adataiból kitűnik a szakszervezetek műhely és vállalati szinten folytatott tárgyalásainak jelentősége. Ebben a japán szakszervezeti mozgalom legjellemzőbb sajátossága tük-

5. TÁBLÁZAT

A munkafeltételek javításának „útjai”

A munka- tevékenység jellemzői	A vállalati vezetés közvetlen képviselőin – mű- vezető- kön – ke- resztül	A vezetés és a szak- szervezet közös tárgya- lásai vállalati szinten	A vezetés és a szak- szervezet közös tárgya- lásai műhely szinten	Kizárólag a szak- szervezet önálló kezdemé- nyezésén keresztül	Ösz- sze- sen
A fizikai munka- feltételek javítása	17	26	27	31	100
A munkafeladatok gazdagítása	78	20	1	1	100
Tervezés – munka- termelékenység	71	21	5	3	100
Az életfeltételek javítása	13	20	32	35	100
A munkásstátus erősítése	14	17	30	38	100

Forrás: A. Ishikawa, *Small Group Activities in the Japanese Factory. As a Tool of „Self-Management”?* University of Tokyo, Tokyo, 1980. (Kézirat)

röződik, konkrétan az, hogy minden helyi részlegnek vagy üzemnek saját szakszervezete van.

A fejlett tőkés országok szakszervezeteivel ellentétben a vállalati szakszervezetek még a kulcsfontosságú ágazatokban is – például fémfeldolgozó, vegy-, autóipar – csak ideiglenesen delegálják a szakszervezeti szövetségnek a bértárgyalások vagy a sztrájk jogát.²⁸ A szakszervezetek a foglalkoztatottak több mint egyharmadát tömörítik, ez a szakszervezeti arány jelen-tősen meghaladja az amerikai, de elmarad a nyugat-európai fejlett tőkés országokétól.²⁹

A vállalati szakszervezetek autonómiáját nemcsak törvény garatálja, a pénzügyi-anyagi biztosítékok szintén jelentősek. A nyugati fejlett tőkés országokban az ágazati vagy szakmai elven felépülő szövetségek a befizetett szakszervezeti díjak teljes összegét megkapják, majd miután döntenek a felhasználás arányairól, a befizetett tagdíjak egy részét visszajuttatják a helyi szakszervezetnek. Ezzel szemben Japánban a vállalati szakszervezeteknek van döntő szavuk a befizetett tagdíjak felhasználásában: a tagdíjbefizetésből befolyó összegek 10 vagy legfeljebb 20%-át juttatják csupán a szövetségeknek, a nyugati tőkés országokban viszont a befizetett összegek több mint 40%-ával rendelkeznek a szakszervezeti központok. A vállalati szintű szakszervezetek fokozott önállóságának további előnye,

²⁸ A legnagyobb szakszervezeti szövetségek a következők: Sohyo (5 millió tag), Domei (2 278 000 tag). E két szervezet az állami és magán-szektorban egyaránt működik. Kizárólag a magánszektorban tevékeny-kedik viszont a Shuritsu-roren (1 324 000 tag) és a Shin-Sanbetsu (70 000 tag).

²⁹ L. erről bővebben T. Shirai, *Decision Making in the Japanese Labour Unions*. In: *Modern Japanese Organization and Decision-Making*. (ed. E. F. Vogel) Tuttle Company, Tokyo, 1980, 182.

hogy a munkások és a vezetők között támadt konfliktusok közvetlenül rendezhetők, nem kell fellebbezni, egyéb egyeztető bizottságokhoz fordulni. A szakszervezeti szövetség központjainak az a fő funkciója, hogy néhány ágazati vagy országos jelentőségű kérdésben kritikus helyzetekben – például a tavaszi bértárgyalások, figyelmeztető sztrájkok stb. idején – koordinálják a vállalati szakszervezetek akcióit. Ezáltal elejét vehetik annak a munkáltatói manipulációnak, amely az egyik vállalati, üzemi szintű szakszervezetet igyekszik kijátszani a másikkal szemben.

A különböző típusú kiscsoportok vállalati szerepének áttekintése után elmondhatjuk, hogy tevékenységükön keresztül a munkások műhely szinten nagyobb cselekvési lehetőséghez, autonómiához jutnak. Vezetői-tervezői készségekre tesznek szert, munkájuk változatosabbá válik, aktivitásuk nő, munkamoráljuk javul. A kedvező társadalmi hatások mellett a kiscsoportok tevékenysége konkrét és közvetlen gazdasági haszonnal is jár. Még ennél is nagyobb jelentőségű azonban az a hatás, hogy a kiscsoportok működésének eredményeként a vállalati szervezetek rugalmasabbá válnak, és időben képesek reagálni a tevékenységük közegét alkotó társadalmi-gazdasági környezet változásaira.

A felsorolt pozitívumok ellenére a munkások és szakszervezeteik változatos álláspontot képviselnek a különböző kiscsoport-tevékenységekkel szemben. A szakszervezetek többsége a munkások vállalaton belüli tárgyalási pozícióinak, munka- és életfeltételeinek javítását tartja legfontosabb feladatának. Ennek ellenére nem utasítják el mereven a vezetés által műhely szinten kezdeményezett szervezeti reformokat sem, de inkább közömbös, mint támogató magatartást tanúsítanak azokkal szemben.

3. MUNKASZERVEZETI REFORMOK ÉS TÖKÉS IPARI VISZONYOK³⁰

Ipari viszonyokon általában azon kapcsolatok alakulását értik, amelyek a munkások, a munkáltatók és a szakszervezetek együttműködésére jellemzőek. Az ipari viszonyok felsorolt szereplőinek kooperációja szempontjából a munkaszervezetek működését szabályozó minden egyes elv megvalósítása eltérő előnyöket és „áldozatokat” jelent. Az együttműködés résztvevői a számukra leginkább elfogadható megoldásra töreksznek, természetesen nem lehet mindegyikük „nyertes”. A munka minőségének javítására irányuló kísérleteket és programokat tehát nem „légüres” térben, hanem az ipari viszonyok társadalmi kontextusában kell vizsgálni és elemezni. A munkahelyi „humanizálásra” irányuló törekvések lehetőségeinek és korlátainak megismerése akkor lehetséges, ha a munka minőségének kérdését a munkások, a munkáltatók és a szakszervezetek érdekei, cselekvési lehetőségei szempontjából egyaránt megvizsgáljuk.

³⁰ Az ipari demokrácia kérdéseivel foglalkozó tanulmányokban az ipari viszonyok jelölésére szolgál a „fő társadalmi erők” elnevezés is (vö. Szamuely László, *Ipari demokrácia Nyugat-Európában*. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1980.). Az „ipari viszonyok”, az „ipari kapcsolatok” elemzésével foglalkozó különböző diszciplínák – például a közgazdaságtan, a jog, a szociológia, a politikaelmélet stb. – elméleti és metodológiai kérdéseiről figyelemre méltó áttekintést nyújt a következő tanulmány: R. Hyman, *La théorie des relations industrielles: une analyse matérialiste*. Sociologie du Travail, No. 4., 1979, 418–438.

3.1 A munkások beállítottságai. Detroiti munkások a Saab-Scaniánál³¹

Az iparszociológiai kutatások általános tapasztalata, hogy a munkások a vezetés által támogatott és kezdeményezett programokkal szemben azért tanúsítanak ellenállást, mert kereseteik csökkentésétől vagy foglalkoztatási kilátásaik romlásától tartanak. A taylori elveket bevezető vagy az emberi kapcsolatok irányzat tapasztalatait hasznosító vállalatokban a munkások szintén nem tanúsítottak automatikusan pozitív magatartást. A keresetek időleges csökkenése, valamint a foglalkoztatás bizonytalanabbá válása miatti félelem következtében a dolgozók többsége inkább hajlandó elfogadni a személyiségére hosszú távon károsan ható monoton munkát.³²

A nagyobb egyéni és kollektív cselekvési lehetőséget biztosító autonóm munkacsoportok létrehozásáért azért nem lelkesednek az érintett dolgozók, mert a munkaerő-felhasználás

³¹ A svéd Scania 1869-ben a Vabis-cég által gyártott vasúti kocsikkal kezdte termelését. A századforduló táján fogott hozzá a tehergépkocsik különböző típusainak gyártásához. 1911-ben egyesült a Vabis a malmői Scania teherautógyárral, és így jött létre a Scania-Vabis. Később egyesültek a Saab személygépkocsi-gyárral, és az egyesülés óta viselik a Saab-Scania nevet. A vállalat 34 000 alkalmazottjával Svédország harmadik legnagyobb vállalata, a Volvo és az SKF után következik a sorban. Annak ellenére, hogy a Scania a vállalat legöregebb egysége, ma is ez az üzem központja. Svédországban hat, külföldön pedig két üzemük működik. Az amerikai munkások által meglátogatott soedertaeljei komplexumban teherautó-szerelőszalag, motorüzem és öntőde is található. A benzinmotorüzemben, ahol a hat detroitai munkás dolgozott, két műszakban 350 munkást foglalkoztattak. (A Saab-Scania más részleteiben közúti járműveken kívül repülő- és számítógépeket is előállítanak.)

³² Vö. W. W. Wimpisinger, *Job Enrichment: an Union View*. Monthly Labor Review, April 1973, 54–56.

hatékonyságának növekedését nem követi béreik arányos növekedése. Tehát ebben az esetben sem a munkások változásokkal szembeni általános konzervativizmusa játszik szerepet, hanem egyéni vagy kollektív érdekeik sérelme. A következőkben részletesen beszámolunk azoknak az autóiipari munkásoknak a reakcióiról, akik a svéd Saab-Scania autógyár autonóm csoportjaiban dolgoztak, és — minden munkakörülményt és -feltételt mérlegelve — nem találták jobbnak, mint a hagyományos szereldei munkát. Fő kifogásuk az volt, hogy az autonóm szerelőcsoportokban végzett munka intenzívebb, és óriási felelősséggel terheli a dolgozókat. Úgy vélik, hogy ezzel nincsenek arányban a dolgozók keresetei, arról már nem is beszélve, hogy a munkatevékenységben élvezett nagyobb kezdeményező-készség más területen — például a képviseleti demokrácia területén — a véleménynyilvánítás és részvétel hiányával párosul.

A detroiti munkások egy csoportja — akiket a vállalatvezetés és a szakszervezet közösen választott ki — 1974 végén utazott Svédországba, és a Saab-Scania Stockholm melletti, soedertaeljei motorüzemében dolgozott egy hónapon keresztül. A kiválasztott munkások csoportja heterogén összetételű volt: több évtizedes autóiipari múlttal és minimális üzemi gyakorlattal rendelkezők, családosok és egyedülállók, fehérek és feketék egyaránt voltak köztük. A tanulmányút célja az autóiipari szere-lőszalag új típusú munkaszervezési módjának üzemelés közbeni megismerése volt.

Azért esett a Saab-Scaniára a választás, mert a munkafolyamat újraszervezésére irányuló programokat nagyon korán, már a hatvanas évek elején beindították. Az 1968-ban létesített teherautóüzemben már új módon szervezték meg a munkát, különösen a munka fizikai környezetét. Az üzemi szintű feladatokkal összefüggő tennivalók megvitatására úgynevezett fejlesztő csoportokat hoztak létre (e munkacsoportok a munká-

sok képviselőiből, a művezetőkből és a technológusokból álltak). A munkahelyi problémákkal kapcsolatos kísérletek második szakaszában (1972) a soedertaeljei benzinmotorüzemben bevezették a team rendszerű (más néven autonóm) csoportos motorszerelés módszerét. Az új típusú munkaszervezetben — amely csupán a szerelde egy részére terjedt ki — három-négy munkás dolgozott együtt. A csoport önállóan szerelte össze a különböző alkatrészekből, szelvényekből a komplett motort. A munkák elosztását és ellenőrzését maga a munkacsoport végezte. A csoport maximálisan harmincperces munkaciklus alatt szerelheti össze a motort, de tízperces ciklusú munkák formájában is feloszthatja a munkát. A munkaelosztásnál lehetséges időkombinációk lényege, hogy belül maradjanak a harmincperces munkacikluson.

Mi jellemezte az amerikai munkások benyomásait?

*Első hét*³³

1. A kétnapos előkészítő tanfolyamon a detroiti munkásokat meglepte az oktatott témák változatossága és részletessége (a balesetvédelem és bérezés kérdéseitől kezdve, egészen a szakszervezet szerepéig mindenről tájékoztatást kaptak).

2. Az amerikai autóiipari üzemeknél lényegesen kedvezőbbnek tartották a svéd üzem tisztaságát, a munkahelyek balesetvédelmét, a zajszintet és a hőmérsékletet.

3. Meglepve tapasztalták, hogy a szerelőszalag számára dolgozó gyártósorok gyakran leálltak, hullámló volt a termelés. A gyakori leállások irritálták a detroiti munkásokat; a leállások következtében nehezebben telt a munkaidő, és ez jobban nyomasztotta őket, mint az amerikai üzemben végzett egyhangúbb munka.

³³ Vö. R. B. Goldmann, *A Work Experiment, Six American in a Swedish Plant*. Ford Foundation, New York, 1976.

4. Az amerikai munkásokat az is meglepte, hogy csupán a szerelde kisebbik része volt az új módszer (a team rendszerű csoportos szerelés) szerint kialakítva. A munkások többsége a hagyományos elvek alapján létrehozott szerelőszalagon dolgozott.

Második hét

(Ettől kezdve már rendes műszakban dolgoztak a team rendszerű csoportos szerelésen.)

1. A munkavégzéssel kapcsolatos benyomásaikat a detroiti munkások így kommentálták: „olyan ez, mintha építőjátékot raknék össze”, „a különböző változatos tevékenységek lefoglalják az embert” stb. Voltak azonban olyanok is közöttük, akik továbbra is úgy nyilatkoztak, hogy „a Cadillac-üzemben a munkaidő gyorsabban telik”.

2. A team rendszerű szerelőszalag munkatempóját intenzívebbnek találták a hagyományos módon kialakított szerelőszalagénál. Azt tapasztalták, hogy az új típusú szerelést végző munkacsoportokon belül sem lehetséges az egyéni döntés, sőt a termelést úgy szervezték meg, hogy kevés lehetőség van az egyéni kezdeményezésre. A munkaidőn belüli lazítás alig lehetséges.

3. A művezető és a szakszervezeti bizalmi szerepe, tevékenysége között nem tapasztaltak lényeges különbségeket. A detroiti üzemben a szakszervezeti bizalmi és a művezető szerepei jelentősen eltérnek egymástól. Nagy különbséget találtak viszont az amerikai és svéd művezető munkamódszere, „vezetési stílusa” között. Detroitban a vezető „állandóan figyel és ellenőriz”, Soedertaeljében viszont csak időnként jelenik meg. Az előbbi üzemben azonban a művezető időnként maga is beáll a munkások közé, és dolgozik a szerelőszalagon, a svéd üzemben ez nem fordul elő.

4. Az amerikai üzemben gyártott termékek (motorok) nagyobb mérete még az alkatrészek kézi mozgatását sem teszi lehetővé. A nagyobb szériában történő termelés olyan mértékű folyamatosságot igényel, amely — a detroiti munkások szerint — a team rendszerű szerelés módszerével nem biztosítható.

5. A team rendszerű szerelés esetében az egyes munkásnak nagyon pontosan és a legjobb képességei szerint kell dolgoznia, társai munkája csak így lesz zavartalan. Az egyéni és csoportteljesítmény kapcsolata rendkívül erős.

Harmadik–negyedik hét

1. Az amerikai munkások a detroiti üzemekben megkövetelt munkaintenzitást elfogadhatóbbnak, jobban befolyásolhatónak tartották, mint Soedertaeljében.

2. Az ebédszüneteket (reggeli műszagnál 20 perc, a délutáni műszagnál 18 perc) nagyon rövidnek találták; Detroitban a szünetek nemcsak több pihenési lehetőséget biztosítanak, hanem kedvezőbb feltételeket teremtenek a munkások érintkezésére.

3. A svéd üzemben uralkodó „társadalmi légkör” nem nyerte meg a detroiti munkások tetszését. Egyikük így nyilatkozott erről: „az amerikai üzemben igaz, hogy nagyobb a kosz, a zaj, de a munkásnak nem kell félnie a véleménynyilvánítás következményétől...”, a svéd üzemben az ember azt tapasztalja, hogy a munkások véleménye nem térhet el a szakszervezet hivatalos véleményétől.”

Az amerikai munkások tapasztalatainak összegezése

a) A munkaszervezet átalakítására, újraszervezésére irányuló kísérletek, illetőleg elvek adaptálásánál meghatározó jelentőségűnek kell tekinteni az adott ország társadalmi-gazdasági és kulturális sajátosságait (például a piac követelményei, a szakszervezet, a munkáltatói viszony tradíciói stb.).

b) A csoportos (team rendszerű) motorszerelés, amely a munkacsoport felelősségét nagymértékben megnöveli a rész-munkák tervezésénél és elosztásánál, nem minden munkás számára vonzó alternatíva. Az amerikai munkások a munkavégzés társadalmi feltételeinek kedvező alakulását (például a szabad véleménynyilvánítás lehetősége, munkás-művezető viszony stb.) fontosabbnak tartották, mint azokat a pozitívumokat, amelyeket a munkatevékenység gazdagítása eredményezett (változtatás és érdekes, jelentős felelősséget igénylő feladatok).

c) A csoportos szerelési módszerrel végzett munka elsősorban a „munkára orientált”, az alkotás erős igényével rendelkező munkások számára vonzó munkaszervezési alternatíva. Nem találkozunk viszont azoknak a munkásoknak a szükségleteivel és igényeivel, akik mindenekelőtt instrumentális orientációt képviselnek a munkavégzéssel szemben. Ők azok a munkások, akik jó kereset esetén nem tulajdonítanak túlságosan nagy jelentőséget a munkavégzés tartalmának és fizikai környezetének. A kevésbé vonzó munkák végzéséért kárpótolja őket a magas keresettel járó magasabb életstandard, a nagyobb foglalkozási lehetőségek.

d) A svéd üzemben a munkavégzés biztonsága minden vonatkozásban felülmúlta az amerikai autóipari üzemekét (például a különböző anyagokat szigorúan a kijelölt helyen tartották, a balesetvédelmi felelősök állandóan az üzemben, a műhelyben tartózkodtak, nagyobb, kényelmesebb munkaterület állt a munkások rendelkezésére stb.). A munkavégzés fizikai feltételei (zajszint, hőmérséklet, tisztaság, világítás stb.) szintén jobbak voltak, mint Detroitban.

e) A Saab-Scaniánál töltött egyhónapos tapasztalatszerzés meglepő felfedezései közé tartozott az is, hogy az új típusú termelési rendszer elvei szerint kialakított üzembrész a gyárnak csak töredékrészét alkotta. Ezzel szemben a svéd kísérletekről,

köztük a Saab-Scania kezdeményezéséről szóló beszámolók és tudósítások alapján olyan kép alakult ki az amerikai munkáscsoport tagjaiban, mintha ez az új elv az üzemegységek többségére lenne jellemző.

A detroiti munkások tapasztalatai, benyomásai a Saab-Scania új módon (a munka minőségének elvei alapján) kialakított motorszereldéjéről természetesen számos ponton hiányosak, részlegesek és szubjektívek. Ez mindenekelőtt abból következik, hogy az adott munkaszervezési forma munkasbeállítottságokra gyakorolt hatásai csak hosszabb távon mérhetőek, és a munkások rendelkezésére álló egy hónap kevés az említett hatások mélyebb megismeréséhez és értelmezéséhez. Az egy hónap különösen kevésnek bizonyult a munkahelyi problémák szélesebb összefüggéseinek reális értékeléséhez (például a szakszervezet és a munkáltatók kapcsolata a vállalatnál és a svéd társadalomban általában). A svéd termelési programban részt vevő amerikai munkások maguk is úgy nyilatkoztak hazatérésük után, hogy legalább nyolc hónapra vagy egy évre lett volna szükségük az új munkaszervezési módszer hatásainak reális felmérésére. Ezt azzal hozták összefüggésbe, hogy a munka minőségével kapcsolatos intézkedések hatásai nem választhatók el az általános életkörülmények üzemén, vállalaton kívüli összetevőitől. Az utóbbi alakulásáról még hozzátetve, hogy véleményük sem tudtak alkotni, mert svédországi tartózkodásuk idején a velük összefüggő legelemibb ismeretekre sem tudtak szert tenni.

Az amerikai munkások svédországi benyomásainak ismertett korlátai ellenére az azonban mégis megállapítható, hogy a munka minőségével kapcsolatos kezdeményezéseket differenciáltan kell vizsgálni, hiszen eltérő módon érintik a munkások vagy munkáltatók, a szakszervezetek vagy munkáltatók érdekeit, szempontjait. A svéd motorszereldében történő rövid

munkavégzés elégséges tapasztalatot adott olyan megállapításokhoz is, hogy például a szakszervezet üzemi és országos szintű szerepei jelentősen eltérnek a két országban. Az azonos társadalmi-gazdasági rendszerben, de eltérő történelmi, kulturális és munkaszervezeti feltételek között dolgozó munkások találkozásának tapasztalatai arra hívják fel figyelmünket, hogy az ipari viszonyok partnereinek (például szakszervezet és munkáltatók) beállítottságait, cselekvéseit jelentős különbségek jellemzik.

3.2 A munkáltatók (a vállalatvezetés) szempontjai

A tőkés vállalatvezetés értékrendjében – az emberi kapcsolatok irányzatnak megfelelő programok tradíciója ellenére – a tőkebefektetés a legfontosabb termelési tényező. Ezt követik a technológia és a szervezés-vezetés tényezői. A munkaerővel kapcsolatos kérdéseket a vállalati teljesítmény és általában a termelékenység növelése szempontjából még ma is lebecsülik, annak ellenére, hogy a termelékenységgel foglalkozó tanulmányok az emberi tényező szerepének 10–25%-os jelentőséget tulajdonítanak a termelékenység alakulásában. Az ellenőrizhető termelési költségek között az emberi tényezővel összefüggő ráfordítások meghaladják az 50%-ot, sőt a rendkívül munkaigényes területeken (labour intensive service) az összes költségek 70–85%-át is kiteszik.³⁴

Az elmondottak alapján érthetővé válik az elsősorban a vezetés érdekeit szem előtt tartó kutatók azon törekvése, hogy

³⁴ Vö. J. M. Rosow, *Quality of Working Life and Productivity. The Double Pay-Off*. Vital Speeches of the Day, Vol. XLIII., No. 1., June 1977.

a társadalomtudományi programok „kifizetődő” voltáról igyekeznek meggyőzni a vállalatvezetés képviselőit. A társadalomkutatók ezen törekvése nagymértékben hozzájárult egy olyan előfeltevés tartós fennmaradásához, mely szerint a munkával való elégedettség és a munkateljesítmények között pozitív kapcsolat van. Az elégedettséggel foglalkozó kutatások tapasztalatai azonban nem igazolták ezt a feltételezést. Azok a vizsgálatok, amelyek összefüggést mutattak ki az elégedettség és a teljesítmények mértéke között, fordított jellegű oksági viszonyról számoltak be. Ennek értelmében nem a nagyobb elégedettség vezet nagyobb teljesítményre, hanem megfordítva, a nagyobb teljesítmény jár együtt nagyobb elégedettséggel. Az elégedettség és a fluktuáció viszonyának vizsgálatával járó tapasztalatok már alkalmasabbak voltak annak bizonyítására, hogy az elégedettség növelése a vállalatvezetés számára is kifizetődő. A foglalkoztatottsági viszonyok alakulása mellett ugyanis a munkával való elégedettség színvonala számottevően befolyásolja a kilépések, hiányzások gyakoriságát.

A vállalatvezetők egy része hajlandónak mutatkozik a munkával kapcsolatos körülmények, azaz a munka minőségének javítására. Az USA-ban közéjük tartoznak a már korábban említett General Foods, Texas Instrument, IBM stb. cégek vezetői. Az OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) szerint Európában a munkatevékenység újrastrukturálásának, a munkatervezésnek a mozgalma Norvégiából indult el, és Svédországban terjedt el a legnagyobb mértékben. A hetvenes évek elején százötven svéd vállalatnál több mint félezer gyakorlati programot, szervezeti korszerűsítést hajtottak végre.³⁵ Számos vállalatvezetőt ugyanakkor óvatos-

³⁵ Vö. J. Carpentier, *Organization Techniques and the Humanization of Work*. International Labour Review, Vol. 110., No. 2. August 1974.

ságra intenek azok a „nemkívánatos mellékhatások”, amelyeket a munka minőségének növelésére irányuló programok végrehajtása során tapasztaltak. A programok tekintélyes része autonóm vagy félautonóm munkacsoport kialakítására irányult. A vezetés a vállalati célok és követelmények elfogadását és a munkások motivációjának magas színvonalát úgy akarta elérni, hogy jelentősen megnövelte a munkások munkatevékenységre gyakorolt befolyásának, ellenőrzésének és felelősségének mértékét. Ennek ismert eszközei közé tartozik a munkafeladatok kibővítése és gazdagítása. E módszerek alkalmazásának eredményeként a munkacsoportra korábban jellemző heterogén munkakörök homogénabbá válnak. Az utóbbiak viszont objektíve kedvezőbb feltételeket nyújtanak a magas kollektív teljesítmények és a munkásszolidaritás számára is. Az autonóm vagy félautonóm munkacsoportok esetében tehát egyaránt számolni lehet pozitív (például a vállalatvezetés követelményeit magas szinten kielégítő) és negatív, kritikus (például a munkásszolidaritásra épülő teljesítmény-visszatartás) munkásmagatartások kialakulásával. Ebből következik, hogy a pozitív munkásbeállítottságok kialakítására irányuló vezetői törekvéseknek és kezdeményezéseknek vállalniuk kell a kritikus (negatív) munkásmagatartások létrejöttének kockázatát is.³⁶

A munkaszervezetek modernizálásával kapcsolatos, túlnyomórészt ambiválens vállalatvezetői beállítottságok jelentékeny része a „status quo” fenntartására irányuló érdekekkel magyarázható. A vállalatvezetés csak akkor hajlandó a munkatevékenység új rendszerének kialakítására, tehát új munkaerő-

³⁶ L. erről bővebben P. Dubois–D. Chave, *Autonomie dans le travail et réactions ouvrières. La prédiction impossible* (Groupe de Sociologie du Travail). Communication au Colloque de Dourdan sur la Division du Travail, mars 1974.

politika kidolgozására és alkalmazására, ha az költségcsökkentést, profitnövekedést és magasabb színvonalú minőséget, és nem kizárólag a munkások számára vonzó, humanizált munkahelyet jelent. Az a vállalati vezetés, amely a fennálló hagyományos szervezeti keretek között is képes biztosítani a számára megfelelő színvonalú nyereséget, nem törekszik a kismértékben hatékonyabb, de a hatalmi viszonyok esetleges változását eredményező, a jelenleginél ugyanakkor demokratikusabb munkaszervezeti formák bevezetésére.³⁷

3.3 A munkaszervezeti reformokkal kapcsolatos szakszervezeti reakciók

Napjainkban a tőkés vállalatok életében – különösen a nemzetgazdaság meghatározó súlyú vagy szerepű szektoraiban – szinte lehetetlen bármilyen változtatást vagy kezdeményezést sikeresen végrehajtani a szakszervezet támogatásának megnyerése nélkül. A munkatevékenység struktúrájának átalakítására irányuló vezetői kezdeményezéseket – köztük a munkaszervezeti korszerűsítést – a szakszervezetek különbözőképpen fogadják. A szakszervezeti beállítottságok eltérése is az egyes országok történelmi, társadalmi és gazdasági hagyományaival, valamint a szakszervezetek politikai orientációjával magyarázható. Jellemző továbbá az is, hogy a szakszervezeteknek nincs világos és részletesen kidolgozott koncepciójuk a vállalatvezetés törekvéseivel, elképzeléseivel szemben: a kivárási álláspontjára helyezkednek. A meglehetősen elterjedt „várakozó

³⁷ L. erről bővebben J. F. Bolweg, *Job Design and Industrial Democracy: The Case of Norway*. Ph. D. Thesis at the University of Wisconsin, Madison, 1975; C. Durand, *Les politiques patronales d'enrichissement de tâches*. Sociologie du Travail, no. 4., 1974, 358–373.

szemlélet” és az ambivalens álláspontok ellenére érdemes foglalkozni a szervezeti változtatásokkal szembeni reakciókkal, hiszen a munkások – és más társadalmi rétegek – egyéni és kollektív érdekeire alapvető hatást gyakorló társadalmi-szervezeti viszonyok átalakításáról van szó. A szakszervezeti beállítottságok osztályozása több szempont szerint képzelhető el. Az ipari viszonyok érdek szemléletű bemutatására alkalmatlanok azok a túlságosan elvont és absztrakt megközelítések, amelyek a tőkés országok szakszervezeti mozgalmát egységesnek és homogénnek tekintik. Elfogadhatóbbnak tartjuk azon vizsgálati eljárásokat, amelyek a mindenhol és mindenre érvényes szakszervezeti beállítottságok „kimutatása” helyett a tényleges szakszervezeti reakciók többdimenziós elemzésére vállalkoznak.³⁸ E megközelítés alapján a tőkés társadalmi rendszerrel kapcsolatos politikai orientáció, valamint a munkaszervezeti reformok kérdésében tanúsított kooperáció függvényében egymástól lényegesen eltérő cselekvési típusok különíthetők el. Az elemzési-vizsgálati séma szerint elkülönülő szakszervezeti beállítottságokat – a konkrét példákkal együtt – a 6. táblázat foglalja össze.

A kapitalizmussal szembeni *pozitív politikai orientáció* tartalmát úgy tudnánk röviden összefoglalni, hogy e szakszervezetek elfogadják a termelőeszközök tőkés magántulajdonát, valamint a tőkés vállalatvezetés és irányítás társadalmi és gazdasági kiváltságait, leszámítva azokat a területeket, ahol e kiváltságok

³⁸ A következő munkák felfogása áll a legközelebb a miénkhöz: R. Tchobanian, *Trade Unions and the Humanization of Work*. International Labour Review, No. 3. March 1975; A. Borzieux, *Syndicalisme et organisation du travail (Les pratiques syndicales dans l'entreprise)*. Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire de Sociologie du Travail et des Relations Professionnelles, Paris, 1980.

6. TÁBLÁZAT

A szakszervezeti beállítottságok típusai

A munkaszervezeti reformokkal szemben	A kapitalizmussal szembeni politikai orientáció	
	pozitív	negatív
Kooperatív Nem kooperatív	LO, UAW AFL-CIO	CFDT, FLM CGT

a munkások gazdasági pozícióit hátrányosan érintik. Ezen az általános orientáción belül egyaránt találkozhatunk olyan szakszervezetekkel, amelyek támogatják a munkaszervezeti reformokat, tehát együttműködnek a vállalati vezetéssel, és olyanokkal, amelyek mereven elutasítják azokat. A *negatív orientációjú* szakszervezetek szerint a végső cél a tőkés tulajdonviszonyok felszámolása, a szocializmus valamilyen formájának létrehozása. A kapitalizmus egész rendszerét elutasító szakszervezetek között is találkozhatunk azonban olyanokkal, amelyek a munkafeltételek és -körülmények „humanizálásában”, például a munkaszervezeti korszerűsítések kérdésében együttműködnek a vezetéssel, sőt ösztönzik az ilyen jellegű vezetői törekvéseket.

A *tőkés társadalmi rendszert támogató* szakszervezetek közül a norvég szakszervezeti szövetség játszott jelentős szerepet az ipari demokráciával, a munkásrészvétel növelésével kapcsolatos gyakorlati kezdeményezések elindításában. A LO (a Norvég Szakszervezetek Szövetsége) politikai beállítottságára jellemző, hogy elfogadja a termelési eszközök magántulajdonát, ugyanakkor a vállalatvezetés és a munkások közötti hatalmi egyensúly megteremtésének igényét képviseli. Ennek

gyakorlati megteremtését — a tulajdon ellenőrzésén és a munkásrészvétel növelésén keresztül — az „ipari demokrácia eszközeivel” kívánja biztosítani. A LO, amely már létrejött óta szorosan együttműködik a munkáltatókkal, a hatvanas évek elején közös bizottság létrehozását kezdeményezte a Norvég Munkáltatók Szövetségével. A szakszervezet és a vállalatvezetés kooperációjának kialakulását nagymértékben ösztönözte a közös piaci országokkal folytatott éles gazdasági konkurrenciaharc. Ebben a perspektívában a munkaszervezeti reformok a szakszervezet számára a nagyobb munkásautonómia és -részvétel szervezeti feltételeit, a vállalatvezetés számára pedig a munkaerőforrások hatékonyabb felhasználását jelentették. A szakszervezetek együttműködési készsége természetesen más tényezőkkel is magyarázható. A norvég szakszervezetek szorosan együttműködnek a kormányzó — hatalmon levő — munkáspárttal, és ezért fokozottabb a felelősségük az ország általános gazdasági helyzetéért. A hatvanas években és a hetvenes évek elején a foglalkoztatottság színvonala magas volt, részben ennek tulajdonították az ipari munkások romló munkamorálját; úgy vélték, hogy a nemzetközi gazdasági pozíciók megőrzéséért munkahelyi reformokra van szükség. A munkamorál és a munkások kezdeményezőkézségének növelése érdekében olyan munkaszervezeti korszerűsítésekre volt szükség, amelyek a magasabb képzettséggel és differenciáltabb igényekkel rendelkező fiatalok számára is ismét vonzóvá, érdekessé tették az ipari munkát. Végül a szakszervezetek azért tanúsítottak fokozott együttműködési készséget a szervezeti változások kivitelezésében, mert műhely szintű befolyásuk az elmúlt évtizedekben jelentősen csökkent. A hetvenes években például egyre gyakrabban lehetett találkozni olyan munkabeszüntetésekkel, amelyek nem a munkáltatók elleni, hanem a szakszervezettel szembeni elégedetlenség kifejeződési formái

voltak. Az üzemi, műhely szintű hatalmi egyensúly megteremtésében a szakszervezetek fontos szerepet tulajdonítanak a munkaszervezeti reformoknak, pontosabban az autonóm munkacsoportok minél általánosabb bevezetésének.

Az Egyesült Autóipari Munkások (United Automobile Workers, UAW) nevű amerikai szakszervezetre nagy hatást gyakorolt a norvég munkásmozgalom. Az UAW mint az AFL—CIO (American Federation of Labour and Congress of Industrial Organization) legnagyobb szervezete szintén elfogadja a tőkés társadalmi rendszert. Tagjainak érdekvédelmét azonban szélesebben értelmezi, mint az AFL—CIO; a gazdasági előnyök növelésére és a munkások általános társadalmi státusának javítására irányuló tevékenysége mellett hajlandó együttműködni a munkáltatókkal a munkaszervezeti korszerűsítésekben. Például a hetvenes évek elején a General Motorsnál működő UAW országos bizottságot hozott létre a munka minőségével kapcsolatos kérdések tanulmányozására és a gyakorlati kezdeményezések ösztönzésére. A detroiti munkások — előzőleg ismertetett — svédországi tanulmányútjának egyik támogatója volt, és tevékenyen részt vett a munkacsoport összeállításában, a munkások kiválasztásában is. Ugyancsak kezdeményező szerepet játszott a General Motors, Ford és Chrysler autógyárak vezetésével közösen létesített munkabizottságok megalakításában. A munkabizottságok fő feladatai közé tartozik a munka minőségével kapcsolatos programok értékelése, a szakszervezeti tagság tájékoztatása, a konkrét gyakorlati intézkedések segítése. Az UAW elnökhelyettese a munka minőségének javítására vonatkozó álláspontját a következőképpen fogalmazta meg: „a munkás számára fontos, hogy erőfeszítéseket tegyen munkájában, gyakorolja alkotóképességét és hasznosítsa intelligenciáját is . . . , ugyanakkor mindig lesznek olyan munkások, akik az ismétlődő, monoton munkát részesítik előnyben . . . A munká-

sok jelentős része hosszú időn keresztül rossz szájízzel, keletlenül indult a munkába, és örült, amikor elhagyta a munkahelyét. A munkások növekvő száma ma már másképpen gondolkodik, és változtatni szeretne ezen.”³⁹

Az UAW munkaszervezeti reformokkal kapcsolatos együttműködési készsége a következő tényezőkkel magyarázható:⁴⁰

a) a szakszervezeti tagok majdnem egyharmadát az autóipari szerelőszalagon dolgozók teszik ki;

b) az amerikai szakszervezeti mozgalom történetében az UAW vezetésére és stratégiájára a nyitás és az innováció volt jellemző;

c) a szakszervezeti vezetők körében általánosan elterjedt és népszerű a munkásrészvétel, az ipari demokrácia ideológiája.

Az UAW álláspontjától lényegesen eltérő, elutasító beállítottság jellemzi az AFL–CIO szakszervezeti szövetség vezetőinek a munka minőségével kapcsolatos véleményét. Annak ellenére, hogy egyrészt hangsúlyozzák a munkaszervezet új módszereinek kidolgozására és a humanizált munkahely megteremtésére irányuló próbálkozások hasznosságát, nyomban leszögezik, hogy nem szándékoznak ábrándokat kergetni ebben a kérdésben. Érvelésük szerint a munka továbbra is munka marad, és a szakszervezetek fő feladata nem a munkaszervezet korszerűsítése. A szakszervezet olyan sajátos érdekképviselői szerv, amelynek elsődleges és alapvető funkciója a munkások szervezése és érdekeik képviselése a kollektív tárgyalások (collective bargaining) intézményén keresztül. A kollektív tárgyalások során a szakszervezetek figyelmének középpontjában

³⁹Goldmann i. m. 2.

⁴⁰Vö. J. Bluestone, *Creating a New World of Work*. International Labour Review, Vol. 115, No. 1., January–February 1977.

olyan kérdések állnak, mint a foglalkoztatottság biztonsága, a megélhetési költségek fedezése, a megfelelő nyugdíjak biztosítása stb. Az úgynevezett job unionism – a munkásérdekek képviselése rövid távon – jellemző az AFL–CIO szakszervezeti szövetség tevékenységére. A szövetséghez tartozó szakszervezeti tagok általános munkafeltételeinek (például a munkásrészvétel lehetőségeinek) javítását, a munkások közéleti aktivitásának fejlesztését, az úgynevezett szociálunionizmussal összefüggő feladatok teljesítését csak sokadrangú fontosságúnak tekinti. A munkások rövid távú érdekvédelmére összpontosító szakszervezeti tevékenységek között továbbra is a kollektív tárgyalási rendszer fejlesztése a legfontosabb. Az AFL–CIO vezetése a kollektív tárgyalás intézményét beválttnak, ma is korszerűnek, megfelelőnek tartja. A szakszervezet a kollektív tárgyalások hatástalanságának fő okát az amerikai kormány jelenlegi gazdaság- és szociálpolitikájában látja. Vagyis abban, hogy a magas munkanélküliségi és inflációs ráta – párosulva a termelőkapacitások nagymértékű kihasználatlanságával (például az építőipari kapacitások 30%-a kihasználatlan) – a megelőző időszakok kollektív tárgyalásainak eredményeit is megsemmisítheti. Jó példa erre New York városának esete. Az amerikai kongresszus lakás- és urbanizációs ügyekkel foglalkozó bizottsága a város pénzügyi helyzetét vizsgálta. A bizottság munkájának befejezése után a következőket javasolta: csökkenteni kell a társadalombiztosítás színvonalát, le kell faragni a nyugdíjakat stb. Egyszóval a város semmisítse meg mindazokat a vívmányokat, amelyeket a szervezett alkalmazottak és munkások – hosszú éveken keresztül – a kollektív tárgyalások révén már elértek. A munkáltatók és a kormány szociális és gazdasági kérdésekkel kapcsolatos beállítottsága miatt az AFL–CIO a hangsúlyt a jövőben is a kollektív tárgyalásokra, strukturális és mechanizmusbeli tökéletesítésükre helyezi. Ennek szellemében

továbbra sem ösztönzi a munkáltatók és a szakszervezetek kooperációját feltételező azon kezdeményezéseket (például munkaszervezeti reformok), amelyek meghaladják az említett „job unionism” kereteit.

A kapitalizmus elutasításának álláspontját képviselik az olyan szakszervezetek, mint például a francia CFDT (Confédération Française Démocratique des Travailleurs), a CGT (Confédération Générale des Travailleurs), valamint az olasz FLM (Federazione dei Lavoratori Metalmeccanici) stb. A CFDT politikájának végső célja a munkásönigazgatás elvén alapuló szocialista társadalom megteremtése. A munkafeltételek és -körülmények egyoldalú átalakítását a vállalati vezetés részéről olyan módszernek tekintik, amely a munkások intenzívebb kizsákmányolására szolgál. Ugyanakkor támogatják azokat a szervezeti korszerűsítéseket, a munkakörülmények javítására irányuló gyakorlati programokat, amelyek révén csökkenthető a dolgozók elidegenedettsége a munkatevékenységben.

Ebből a politikai-ideológiai felfogásból kiindulva úgy vélik, hogy a munkafeladatok gazdagításával a munkatevékenységek megszervezése a szocializmusban is könnyebbé válik az autonóm munkacsoportok létrehozása és elterjesztése révén, a munkásoknak a vezetéssel szembeni hatalma még a tökéletes ipari viszonyok feltételei között is növelhető. Mindezek alapján a CFDT nemcsak támogatja a munkatevékenység humanizálását szolgáló gyakorlati kezdeményezéseket, hanem úgy véli, hogy a műhelyekben, üzemekben bevezetett autonóm munkacsoportok a munkásönigazgatás szocializmusbeli megteremtését is szolgálják.⁴¹

⁴¹ L. erről bővebben Y. Delamotte, *The Attitudes of French and Italian Trade Unions to the „Humanization” of Work*. Labour and Society, Vol. 1., No. 1., 1976; Borzieux i. m.

A CFDT-re nagy ideológiai hatást gyakoroló olasz fém-munkásszövetség — az FLM — a marxizmus ideológiájára támaszkodik, és fellép az ipari szervezetekre jellemző túlzott munkamegosztás és specializáció ellen. Azt hangsúlyozza, hogy a munkásoknak aktív és kezdeményező szerepet kell játszaniuk a termelési folyamatban, ezáltal valósítható meg a dolgozók termelés feletti kontrollja. Ebből az alapállásból kiindulva az FLM támogatja azokat a szervezeti korszerűsítéseket, amelyek a munkások termelőtevékenység feletti társadalmi kontrollját az egyéni és kollektív kezdeményezőkésség szervezésén keresztül érvényesítik. A hetvenes évek elején például a Fiat-cégnél — de a tanulmányban részletesen ismertetett Olivetti-gyár példája is ide sorolható — munkaszervezeti korszerűsítésekre, modernizációra került sor. A munkaszervezeti változásokban a szakszervezetek nagyobb figyelmet fordítottak a munkások képzettségének növelésére, a kedvező bérbesorolások biztosítására, mint a munkafeladatok szerkezetének átalakításából származó egyéb társadalmi hatásokra, például a dolgozók elégedettségére. Az FLM álláspontja a Fiatnál bevezetett, úgynevezett szigetelven működő szerelde kialakítása során a következő volt:

a) a munkaszervezeti reformoknak a vállalat összes termelési szektorára ki kell terjednie;

b) a változások sajátosságait meg kell vitatni a szakszervezettel és a munkásokkal;

c) a tervezett szervezeti változásokat csak akkor lehet végrehajtani, ha a vállalati vezetés és a szakszervezeti tanács a tárgyalások során megállapodott a munkaterhek és -órák ügyében;

d) a kezdeményezett változásoknak növelniük kell a munkások szakismeretét és foglalkoztatási biztonságát;

e) a szervezeti korszerűsítéseknek csak akkor van értelme, ha nem csupán egyes szereldei szekciókra terjednek ki, hanem az egész szereldére.

Összegzőképpen elmondhatjuk, hogy a CFDT vagy az FLM önmagában nem utasítja el a vállalati vezetés által kezdeményezett munkaszervezeti reformokat, de mindkét szervezet elejét kívánja venni azon situációk kialakulásának, amelyek a munkaterhek növelésén keresztül a munkások fokozott kizsákmányolását eredményezik. Céljuk a vezetéssel való együttműködésben a dolgozók munkafolyamat feletti tényleges ellenőrzésének növelése, s ennek legfontosabb eszköze továbbra is a kollektív tárgyalás.

A kapitalista társadalmat és a vállalati vezetéssel való együttműködést elutasító szakszervezetek közé sorolható a francia CGT. A Francia Kommunista Párttal szoros szövetségben működő szakszervezet célja a szocializmus feltételeinek megteremtése a termelőeszközök magántulajdonának megszüntetésén keresztül. Politikai-ideológiai orientációjából, törekvéseiből szervesen következik, hogy a munkafeladatok gazdagítását, a munkásautonómia növelésére irányuló szervezeti reformokat a tőkés vállalatvezetés manipulációjának tekintik, amely a dolgozók „korszerűbb” módszerekkel történő kizsákmányolását szolgálja. Álláspontja szerint az ipari üzemekben, gyárakban érvényesülő túlzott munkamegosztás és specializáció, valamint kísérőjelenségeik – az érdektelen vagy monoton munka stb. – a kapitalista társadalom fejlődésének természetes következményei; a munkások helyzetében gyökeres és átfogó változásokat csak a szocialista termelési rendszer biztosíthat. Annak ellenére, hogy a CGT nem mutat különösebb együttműködési készséget a tőkés vállalatvezetés által kezdeményezett programokban, nem zárkózik el mereven a munkával szembeni igények jelenleginél jobb kielégítését bizto-

sító vezetői törekvésektől. A szakszervezeti tárgyalásokon azonban továbbra is az olyan tradicionális követelések vezetnek: a munkaterhek csökkentése a teljesítménykövetelmények korlátozásán keresztül, a baleset- és munkavédelem javítása, a szakképzettség-csökkenés tendenciájának ellensúlyozása vagy a bérezési feltételek javítása, a teljesítménybérezés arányának csökkentése. E követelések így egyáltalán nem tesznek szükségessé semmiféle szervezeti változást a vállalatok felépítésében és működésében. A CGT újabban nem utasítja el az új munkaszervezeti formák bevezetését, ha e formák a szakszervezet szempontjainak megfelelnek.

A munkaszervezeti korszerűsítéseket akkor támogatja, ha a szervezeti változás minden munkás számára a munkaterhek csökkenését eredményezi, a munkaintenzitás nem fokozódik, nem következik be keresetcsökkenés, valamint a szervezeti változások bevezetése előtt megfelelően tájékoztatják a szakszervezeti bizottságot és a szakszervezeti bizalmikat. A CGT-re a következő reakció jellemző: elítéli az új típusú munkaszervezetek bevezetésére irányuló programokat, illetve általában a munkahumanizációs törekvéseket, de a szakszervezeti munka mindennapos gyakorlatában elismeri szükségességüket. Másrészt megfogalmazva: mindaddig hajlandó kihasználni azokat a számára nyíló előnyöket – például a dolgozók munkával szembeni igényeinek kielégítését –, amíg az általa képviselt dolgozók gazdasági pozícióiban, anyagi érdekeik kielégítésében nem következik be romlás.

A röviden bemutatott szakszervezeti orientációk megítélésünk szerint nem állnak szemben egymással kibékíthetetlenül, sokkal inkább kiegészítik egymást. Azokkal a szakszervezeti vezetőkkel érthetünk egyet, akik úgy érvelnek, hogy a munkatevékenység gazdasági feltételeinek alakulása a munkások szempontjából nagyobb jelentőségű, mint a munkavégzés tar-

talmi sajátosságai (például változatos, érdekes munka stb.). Ez azonban nem jelenti azt — hangsúlyozzák —, hogy teljesen figyelmen kívül hagyhatók a munkatevékenység úgynevezett belső ösztönzői. Ugyanúgy, ahogy például az ízületi bántalmakat sem lehet azért elhanyagolni, mert a rák több embert visz el évente. A szakszervezeteknek el kell ismerniük, hogy tagjaik jelentős részét ma még a biztos keresetet és állást jelentő munka, nem pedig a változatos, összetett, alkotó munkatevékenység érdekli. A szakszervezeti tagok között ugyanakkor már olyan rétegek is találhatók, akik a korrekt és hozzáértő vezetést, az ösztönző és felelősségteljes munkát, valamint a balesetmentes, biztonságos munkahelyet tartják fontosabbnak. A szakszervezeti tevékenység tartalmát a differenciált munkasígyényeknek és az ezekből adódó érdekeknek megfelelően kell kialakítani, de egyidejűleg alkalmazni kell a job unionism és a social-unionism módszereit is.⁴²

Az emberi igények és a munkahelyi-szervezeti követelmények „illesztése” során nagyon sokféle tendenciával kell számolnunk. Az emberek egy részét a biztos és jó megélhetést lehetővé tevő munka érdekli, mások a munkavégzés társadalmi feltételeinek tulajdonítanak nagyobb fontosságot (megfelelő vezetés, nagyobb részvételi lehetőségek stb.), végül pedig olyan igényekkel is találkozunk, amelyek elsősorban az alkotó jellegű munkát és a kellemes fizikai munkakörülményeket (tisztaság, alacsony zajszint stb.) helyezik előtérbe. A munkások munkával kapcsolatos nagyon differenciált igényeinek kielégítését nem lehet az ipari viszonyok alakulásától függetlenül szem-

lélni. A szakszervezetek támogatása nélkül nehezen haladhat előre az emberi igények és a munkahelyi szervezeti követelmények összhangjának kialakítása. Mi az oka a szakszervezetek idegenkedésének? Az USA-ban például a következő tényezőkkel magyarázhatók a szakszervezetek fenntartásai:

1. A nyilvánosságra hozott vállalati programokat elsősorban maguk a *munkáltatók* (a vállalatvezetés) *kezdeményezték*. Tehát nem a kormányzati szervek, egyetemek vagy egyéb viszonylag „semlegesnek” tekinthető intézmények.

2. A munka minőségének javítását célzó programok a munkásautonómia növeléséért cserébe — kimondva vagy kimondatlanul — *nagyobb teljesítményt* vagy *lojalitást várnak el a munkástól*. Ez a munkáltatói törekvés (menedzseri orientáció) méltán növeli a szakszervezetek gyanakvását; a munkaintenzitás növelésének újabb „kapitalista trükkjét” látják ebben.

3. Az eddigi programok jelentős részét olyan *vállalatoknál* hajtották végre, ahol nem működnek szakszervezetek. Sőt a munka minőségének fejlesztését célzó vállalati kísérletek hatékonyságának értékelésénél a vállalati beszámolók rendszerint olyan tényezőket emelnek ki pozitívan, mint a létszám számottevő csökkenése, az alsó szintű vezetők funkcióinak megszünése stb. A dolgozói létszám csökkenése a munkások érdekeivel ellentétes, és ez a tény is növeli a szakszervezetek szervezeti reformokkal kapcsolatos fenntartásait.

4. Végül azt is meg kell említenünk, hogy az amerikai szakszervezetek többségének beállítottságára a *job unionism jellemző*, s ezért a munkásérdekek megfelelő védelmét csak a kollektív tárgyalási rendszer keretében tudják elképzelni. Napjainkban a kollektív tárgyalások — jellegükönél és struktúrájuknál fogva — a munkások biztonságával és anyagi helyzetével kapcsolatos érdekek képviselőit és érvényesítésére szolgálnak. A kollektív tárgyalási rendszer hatékonysága azonban e

⁴² L. erről bővebben G. Strauss, *Workers' Attitudes and Adjustment*. Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley, 1974.

kérdéseknél nagymértékben függ a kormány gazdaság- és szociálpolitikájától.

A munka világában előforduló minden olyan kezdeményezés vagy újítás, amely a munkás–munkáltató viszonyt érinti, hatást gyakorol az ipari viszonyok hatalmi konstellációjára is. E hatalmi viszonyoknak két fő szereplője van: a munkáltatók és a munkások, illetve érdekvédelmi szervezeteik, a szakszervezetek. A kormányzat csak a vitás kérdésekben játszik közvetítő szerepet. A tőkés társadalmi-gazdasági viszonyok között – ahol a munkásság hatalomgyakorlásának lehetőségei rendkívül korlátozottak – a munkásérdekek megfelelő képviselete csak az erős tárgyalási (hatalmi) pozíciókkal rendelkező szakszervezetek által lehetséges. Márpedig a munka minőségének javítására irányuló vállalati programok egyik fő célja, hogy a munkásrészvétel erősítésén keresztül erősítse a munkások szakszervezet iránti közömbösségét vagy legalábbis ambivalens magatartását. A munkáltatói, illetve vállalatvezetési politika hosszú távú célja a munkáltatók hatalmával szemben álló szakszervezeti befolyás minimálisra csökkentése.

A szakszervezetek viszont a munkafolyamat ellenőrzésére törekcszenek, még akkor is, ha általában pozitív beállítottságot tanúsítanak a kapitalizmussal szemben, például az UAW vagy az LO tagszervezetei nem hajlandók együttműködni az olyan szervezeti változásokban, amelyek a vállalati vezetés egyoldalú kezdeményezésén alapulnak. Más esetekben a szakszervezetek azért ellenzik az új munkaszervezeti formák bevezetését – CGT, FLM –, mert azok csak a munkások töredékének munkafeltételeit, -körülményeit javítják. A szakszervezeteket a szervezeti reformokban való közreműködésre ösztönzi viszont az a tapasztalat, hogy azok a munkások, akik nagyobb önállósággal, cselekvési lehetőséggel rendelkeznek munkájukban, a

szakszervezeti életben is aktívabban vesznek részt.⁴³ Ebből következik, hogy a munkatevékenység struktúrájának átalakítására irányuló vállalati kezdeményezéseket nem lehet elszigetelten, az adott munkahely, üzem keretein belül értékelni. Valóságos következményeik és hatásaik „bemérése” csak az ipari viszonyok egyidejű elemzésével képzelhető el. A munka minőségének fejlesztésére irányuló vállalati kísérletek egyik legismertebb típusa a munkafeladatok gazdagítása, melynek munkakörön, munkahelyen kívüli összefüggéseit a gépipari munkások szakszervezetének egyik vezetője nagyon találóan így fogalmazta meg: „a munkával való elégedettség növelésére irányuló mozgalom olyan vezetői funkciókkal és felelősséggel terhelné a munkást, amelyért tulajdonképpen nem kap ellenszolgáltatást. Ha a vállalatvezetés (a munkáltatók) gazdagítani kívánja a munkafeladatokat, akkor a borítékot is »gazdagítani« kell.”⁴⁴ Ebből azt a következtetést kell levonnunk, hogy a munkavégzés feltételeinek és környezetének javítására irányuló reformok – ha a tőkés ipari viszonyok hatalmi kontextusait is figyelembe vesszük – semmi esetre sem újak a tőkés vállalatvezetés és -irányítás gyakorlatában.

A tőkés ipari viszonyok feltételei között alkalmazott társadalomtudományi programok – akár az emberi kapcsolatok irányzat elvein, akár a szociotechnikai felfogáson alapultak – akkor vezettek tényleges javulásra a munkások társadalmi-gazdasági helyzetében, ha azokkal együtt járt a szakszervezetek vállalati pozícióinak, befolyásának növekedése. Ellenkező eset-

⁴³ L. erről bővebben H. L. Sheppard, *Some Selected Issues Surrounding the Subject of the Quality of Working Life*. IRRA 25th Annual Winter Proceedings, 1972.

⁴⁴ Winpisinger i. m. 56.

ben a munkások részvétele például a munkahelyi, üzemi ügyek intézésében látszatrészvétellel degradálódott. A munkás olyan „tetszetős szabadságot” kapott, amely számára a döntésekben való közreműködést szűk korlátok között, csak az adott munkakör szintjén tette lehetővé. A vállalatvezetés biztosítja a munkás számára, hogy beállítsa a gépét, hogy átmenjen az egyik munkahelyről, -folyamatból a másikba. Mindezt azzal a céllal, hogy meglegyen az az illúziója, hogy ő dönt, ő tervez és ellenőriz, természetesen a vállalatvezetés által gondosan meghatározott és rögzített alternatívák között.⁴⁵ Minden ilyen és ehhez hasonló esetben a munkaszervezet fejlesztésére irányuló vállalati kezdeményezéseket olyan vezetési és irányítási stílusnak kell tekinteni, amely alapján nem jelent tényleges javulást a munkások társadalmi-gazdasági helyzetében.⁴⁶ Ennek megfelelően hosszú távon sem vezethetnek a munkával szembeni pozitív munkásmagatartások kifejlődésére és a szakszervezetek és a munkáltatók közötti „kiegyensúlyozott” hatalmi viszonyok kialakulására.

⁴⁵ L. erről bővebben H. Braverman, *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press, New York, 1974; G. Gardechi, *On the Economic Identification of the Middle Class*. Economy and Society, Vol. 4., No. 1., Fév 1975, illetve uő, *Reproduction of Social Classes at the Level of Production Relations*. Economy and Society, Vol. 4., No. 4., November 1975.

⁴⁶ Az ilyenfajta vállalatvezetési és irányítási stílust gyakran az olyan értékesítési (marketing) stratégiával hasonlítják össze, amelyet azok az élelmiszeripari képviselnek, amelyek felismerték a háziasszonyok viselkedését a kész süteményporok használatától. Ezért olyan készítményeket hoztak forgalomba, amelyeknél megszüntették a tojásporok alkalmazását, és újra biztosítják a háziasszonynak azt az élvezetet, hogy a sütőporba maga üssön bele egy friss tojást, s ezáltal az ügyes sütés érzetét keltsék.

IV. A MUNKÁVAL SZEMBENI EMBERI IGÉNYEK ÉS A MUNKAKÖVETELMÉNYEK EGYEZTETÉSE

1. HAZAI TAPASZTALATOK

A munkaszervezeti korszerűsítések külföldi tapasztalatainak megismerésekor önkéntelenül is felmerül, hogy ezen a területen vajon hol tart a hetvenes évek hazai vállalati vezetésének és irányításának gyakorlata. A szocialista ipari viszonyok feltételei között egyáltalán szükség van-e olyan jellegű szervezeti reformokra, amelyek az eddigieknél nagyobb mértékben számolnak munkaerőhelyzetünk realitásaival és a fokozódó piaci követelményekkel?

A termelés különböző műszaki-technikai fejlettségi szintjeinek megfelelő munkakövetelmények és a munkásigények egyeztetésével az ipari szervezetekkel foglalkozó szakemberek csak a legutóbbi években kezdtek foglalkozni. A kérdés előtérbe kerülését kiváltó okokat általában hasonlóan vagy azonosan ítélik meg. A társadalmi jellegű változások közül mindezekelőtt a munkások aktív keresők közötti arányában, a munkásosztály szerkezetében, belső struktúrájában lezajlott változások érdemelnek figyelmet. Természetesen nem csupán a munkások aránya, hanem a keresők egyes népgazdasági ágak közötti megoszlása is alapvetően módosult az elmúlt három évtizedben (7. táblázat).

Nagymértékben megnőtt a munkások általános és szakmai végzettsége. A negyvenes évek végén a fizikai dolgozók negyötödének nem volt általános iskolai végzettsége, ez az arány a

7. TÁBLÁZAT

A keresők népgazdasági ágak szerinti megoszlása

Népgazdasági ágazat	1949		1981*	
	(1000 fő)	%	(1000 fő)	%
Mezőgazdaság	2100	53,0	1030	20,6
Ipar-építőipar	856	22,0	2090	41,8
Tercier szektor	952	25,0	1880	37,6

*az 1981-re vonatkozó adatok becslések.

Forrás: Pogány György, *Munkaerő és munkaerő-gazdálkodás a szocializmusban*, MSZMP KB Társadalomtudományi Intézet, Budapest, 1980, 202–203. (Kézirat)

hetvenes évek elejére a felére csökkent.¹ Változások következtek be a munkások szakképzettségében is. Legdinamikusabban a szakmunkások, valamint a termelési folyamatokat közvetlenül irányítók aránya növekedett. A munkaerő belső szerkezetében és képzettségi struktúrájában végbemenő változások meghatározó hatást gyakoroltak a nemek gazdasági aktivitására. A negyvenes évek végén a keresők között a férfi–nő arány 70–30 volt, napjainkban 56–44. Ez azt jelenti, hogy a munkával szembeni igények és a munkakövetelmények egyeztetésének problémái mindkét nemet érintik.²

¹Munkaügyi adatgyűjtemény a szocialista iparban foglalkoztatottakról. KSH, Budapest, 1974, 20–21.

²A munkafeltételek és -körülmények nemek szerinti alakulásának értékelését nem annyira a rendelkezésre álló statisztikai adatok hiánya, mint inkább megbízhatóságuk nehezíti. Az ezzel összefüggő módszertani és társadalmi problémákat kitűnően mutatja be a következő

A jelzett tendenciák napjainkban is érvényesülnek, az egymást követő generációk iskolázottsági színvonala nő, az emberi igények differenciálódása állandósul. Jól illusztrálja ezt a társadalmi jelenséget a különböző korosztályok továbbtanulási arányának alakulása (8. táblázat).

8. TÁBLÁZAT

A továbbtanulási szándék korosztályok szerinti alakulása, %

Iskolatípus	Korosztályok		
	születési év		
	1940	1950	1960
Általános iskolát nem fejezte be	34,0	13,0	9,0
Teljes középiskolát választ	24,0	39,0	40,0
Befejezetlen középiskolát választ*	18,0	32,0	46,0
Nem tanul tovább	24,0	16,0	5,0

*A befejezetlen középiskola olyan szakképzés, melynek során nem lehet érettségi bizonyítványt szerezni.

Forrás: Kozma Tamás, *Bevezetés az oktatásügyi szervezetelméletbe*. Budapest, 1980, 416. (Kézirat)

disszertáció: Adler Judit, *A munkakörülmények állapotának társadalmi-gazdasági összefüggései*. Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 1981. (Kézirat)

A munkával szembeni emberi igények fokozódását természetesen nem lehet kizárólag az általános vagy szakmai képzettség növekedésével magyarázni. Az életszínvonal emelkedésének és a foglalkoztatási viszonyokban bekövetkezett változásoknak az emberi szükségletekre, igényekre gyakorolt hatása közismert, nem igényel különösebb bizonyítást vagy magyarázatot. Ezzel összefüggésben csupán jelzésszerűen szeretnénk utalni az életszínvonal általános emelkedését jelző tényekre. 1950 és 1973 között az egy főre jutó nemzeti jövedelem 300 dollárról mintegy 1000 dollárra emelkedett.³ A nemzeti jövedelem számottevő emelkedése mellett a munkások életszínvonalának további javulását és stabilitását szolgálták az olyan társadalmi vívmányok, mint a teljes foglalkoztatás megteremtése, a társadalombiztosítás és a díjtalan orvosi ellátás általánossá tétele. Annak ellenére, hogy e vázlatosan jelzett folyamatok számos esetben újabb társadalmi feszültségeket eredményeztek – ilyen például a díjtalan orvosi ellátás kiterjesztése és az egészségügyi ellátás tárgyi feltételei közötti ellentmondás vagy a teljes foglalkoztatás mellett a kapun belüli „munkanélküliség” jelensége stb. –, tagadhatatlan, hogy lényeges és maradandó hatást gyakoroltak az emberi szükségletek szerkezetére és a munkával kapcsolatos igényekre. Nem követel különösebb bizonyítást az a tény, hogy a teljes és garantált foglalkoztatottság megteremtésével a biztonságos munkahely iránti igény nem olyan erős, mint a kapitalista államok többségében. A munkával, a munkavégzés mikéntjével és a munkakörülményekkel kapcsolatos megfogalmazott vagy latens igények azonban nálunk is egyre

³ *Nemzetközi Statisztikai Évkönyv 1970, 1974.* KSH, Budapest, 1971, illetve 1975; *Statisztikai Évkönyv 1973.* KSH, Budapest, 1974. (Az egy főre jutó nemzeti jövedelmet az 1968-as dollárfolyamon számították.)

nagyobb jelentőségre tesznek szert. A fiatalok, a felnövekvő képzettebb nemzedék ugyancsak forrása a munkával szembeni igények dinamikus változásának.⁴

A munkával szembeni emberi igényeket befolyásoló tényezők vázlatos bemutatása után felmerül a kérdés, hogy a munkakövetelmények szerkezete milyen mértékben képes ezen igényeknek megfelelni. Előzetesen kijelenthetjük, hogy az ipari szervezetekben megvalósuló munkamegosztás és specializáció konkrét megjelenési formái, mint például a munkafeladatok szerkezete, a munkakörök struktúrája, a hierarchikus elrendezésű szervezeti kapcsolatok rendszere stb. már napjainkban sem felelnek meg a munkaerő szükségleteinek általában, illetve ezen belül a munkások igényeinek. A jövőben ez az eltérés feltehetően tovább fokozódik.

Termelőszervezeteink, vállalataink belső felépítése és működése nagymértékben uniformizált. Az egymástól lényegesen eltérő társadalmi-gazdasági környezetben tevékenykedő vállalataink szervezeti struktúrája, a működésüket biztosító különböző intézmények (ösztönzési rendszer, munkaelőrejtés, a vezető kiválasztás útjai stb.) egysíkúak, differenciálatlanok. Ezzel összefüggésben megjegyezzük, hogy a vállalati méret és koncentráció pozitív és negatív vonásokat is hordoz, hiszen a nagy-, közepes és kisvállalatok, cégek egyaránt lehetnek gazdaságilag eredményesek vagy eredménytelenek.⁵ A vállalati mére-

⁴ A harminc éven aluli fiatalok aránya 1973-ra már meghaladta az 1 122 000 főt a munkásságon belül. L. erről bővebben *A társadalom osztály szerkezete és rétegződése.* KSH, Budapest, 1974, 36.

⁵ A vállalati nagyság legfontosabb jellemzői a következők: az eszközök értéke, a termelési érték, valamint a fizikai dolgozók száma. (Kovács Sándor és mtsai, *Ipari nagyvállalataink szervezetelemzése.* Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Ipari Üzemszervezési Tanszék, Budapest, 1981, 52. (Jegyzet tervezet))

teket számos esetben egyértelműen meghatározó centralizáció és decentralizáció, majd az azt követő recentralizáció körforgása jól megfigyelhető az elmúlt harminc év iparirányításában.⁶ A termelőszervezetek felépítését és működését nagymértékben befolyásoló centralizációs vagy decentralizációs folyamatok beindítása vagy korlátozása során azonban rendszert nem foglalkozunk azzal a kérdéssel, hogy a vállalatok gazdasági folyamatainak túlmenően (ösztönzés és elszámolás, a termelés, fejlesztés és piaci értékesítés feltételeinek előrelátása stb.) e szervezeti változások milyen hatást gyakorolnak az emberi erőforrások hatékonyabb kihasználására. Ez azért fontos kérdés, mert a vállalati méret növekedése nem közvetlenül érezteti hatását az említett gazdasági folyamatokban, hanem a vállalati szervezeten belüli specializáción, formalizáción és standardizáción keresztül hat, egyszóval a munkamegosztás viszonyaiban idéz elő változást.⁷ A vállalati szervezetben érvényesülő munkamegosztás és specializáció viszont közvetlenül meghatározza a szervezetek felépítését és működését, valamint ezen keresztül a munkásigények kielégítésére is hivatott munkaszervezet típusát.

⁶ Napjainkban a vállalati szervezeti változásokat alapvetően meghatározó érdekviszonyok és -érvényesítési lehetőségek ismét a recentralizációs tendenciákat erősítik. L. Voszka Éva, *Szervezeti változások és a vállalati növekedés*. Gazdaság és Jogtudomány, MTA Gazdaság és Jogtudományok Osztályának Közleményei, 1980. 1–2. sz.; Laky Teréz, *A recentralizálás rejtett mechanizmusai*. Valóság, 1980, 2. sz.

⁷ A szervezetek felépítésének és működésének struktúrájáról jó áttekintést nyújtanak a következő tanulmányok: D. S. Pugh, *Organization Theory*. Penguin Modern Management Readings, London, 1975; J. K. Galbraith, *Organization Design*. Addison Wesley Publishing Company, London, 1977; M. Crozier–E. Friedberg, *L'acteur et le système*. Les Éditions du Seuil, Paris, 1977.

A munkaszervezeteinkre jellemző munkamegosztás általában kevésbé teszi lehetővé a dolgozók képzettségének, egyéni és kollektív képességeinek felhasználását. Jól illusztrálja ezt a helyzetet az iskolai, illetve szakmai végzettség és a munkakövetelmények adott struktúrája közti jelentékeny eltérés. 1977-ben például 689 000 teljes középiskolai végzettségű közül 83 000 szakmunkásként, 41 000 betanított munkásként dolgozott; 977 000 nem teljes középiskolai végzettségű közül pedig 223 000 fő betanított munkásként helyezkedett el.⁸

A munkatevékenység megszervezésének módja, a munkafeladatok struktúrájának kialakítása hazánkban is általában a tudományos vezetés – a taylori elvek – szellemében történik. Ezen a területen az a fatalizmus jellemzi a gyakorlati és elméleti szakemberek többségének gondolkodását, hogy a részekre tördelt munkát, amely a dolgozóknak minimális kezdeményezési lehetőséget és függetlenséget biztosít a munkában, csak hosszú távon – az automatizáció és a robotok elterjedése révén – lehet megszüntetni. Az ipari munkára jellemző munkakörülmények és -feltételek tényleges alakulásának függvényében ezeket az elképzeléseket megalapozatlannak kell tekintenünk.⁹

⁸ Kozma Tamás, *Bevezetés az oktatásügyi szervezetelméletbe*. Budapest, 1980, 424. (Kézirat)

⁹ Az automatizáció legfejlettebb formáit felhasználó folyamat jellegű iparban (például kőolaj-finomítás, cementgyártás stb.) sem következik be a munkatevékenység általános „intellektualizálódása”. A dolgozók többségének képzettsége csökken, csupán az irányító és ellenőrző funkciókat gyakorló munkások szakismeretei nőnek. Vö. B. Coriat, *Ouvriers et automates (Procès de travail économie du temps et théorie de la segmentation de la force de travail)*. In: Usines et ouvriers. Figure du nouvel ordre productif (ed. B. Coriat). François Maspero, Paris, 1980, 41–73.) A vegyipari munkafolyamat automatizálásáról, társadalmi következményeiről beszámoló egyes esettanulmányok tapasztalatai

Annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedben a beruházásokra fordított anyagi eszközök számottevő részét a termelőfolyamatok gépesítésére fordítottuk, az automatizált, sőt még a gépesített munka aránya is alacsony. Ezen túlmenően az is jellemző, hogy csak bizonyos tevékenységeket – általában alaptevékenységeket – gépesítünk, a termelés más szektoraiiban viszont továbbra is kézzel kell végezni a munkát. A 9. táblázat adataiból kiderül, hogy hazánkban az automatizált területeken dolgozók aránya rendkívül alacsony.

A gépesítettség színvonala lényegesen különbözik az egyes iparágakban, s még jelentősebb eltérések tapasztalhatók ipari alágazatok szerint. A termelőtevékenység műszaki-technikai fejlettségének színvonaláról ugyancsak sokat mond az a tény, hogy a nullára leírt gépek aránya az ipar egészében összesen 18,7%, de egyes ipari alágazatokban – például bányászat, kohászat, gépipar – 20–40% között van.¹⁰

Ilyen feltételek és körülmények között fokozott jelentőséget kell tulajdonítanunk azoknak a nézeteknek, amelyek a munkatevékenység struktúrájának átalakítását, a munkavégzés humanizálását nem az automatizáció vagy az ipari robotizáció általános térhódításától kívánják függővé tenni. Azokról a véleményekről van szó, amelyek megkérdőjelezzik azon vezetési és irányítási koncepció létjogosultságát, amely az emberi igények és a munkakövetelmények egyeztetése során kizárólag az emberi igények befolyásolásán és alakításán keresztül képes

szerint nem egyszerűen a dequalifikáció folyamatával állunk szemben, hanem a dolgozók szellemi és fizikai leépülése is gyakori. L. erről Berkli Sándor, *A munkások és az automatizáció*.

¹⁰ L. erről bővebben Adler i. m. 33.

9. TÁBLÁZAT

A fizikai foglalkozásúak létszám-összetétele a munka gépesítettsége szerint jelentősebb ágazatonként (1979), %

Ágazat	Irányító, ellenőrző tevékenység	Egyszerű kézi		Kéz- műves	Szalagszerű termelés		Gép mellett végzett tevékenység		Gépek mellett ellenőrző felügyelő tevékenység	Egyéb	Összesen	
		jellegű munka dominál	kézi		kézi	gépi	ahol a	gépi				
												munka dominál
Gépipar	7,9	19,8	22,5	7,5	2,6	10,9	19,4	2,4	7,0	100,0		
Nehézipar	7,2	19,7	22,2	5,3	2,0	12,5	19,1	4,3	7,7	100,0		
Könnyűipar	6,5	19,9	11,0	7,8	17,1	11,9	19,1	1,9	5,8	100,0		
Élelmiszeripar	5,9	30,0	11,2	9,4	2,9	11,4	14,2	4,5	10,5	100,0		
Összesen	7,0	20,8	18,3	6,1	4,1	12,5	18,5	3,9	8,1	100,0		

Forrás: Adatgyűjtemény az állami iparban foglalkoztatottak létszám-, bér- és kereseti arányairól. KSH, Budapest, 1982, 69.

elképzelni a munkaerő ipari viszonyokhoz és munkafeltételekhez való adaptálását. A kritizálók konkrét tapasztalatok alapján bírálják azt a felfogást, mely szerint a termelés műszaki-technikai színvonalában rejlő lehetőségek (a technológia) csak a munkakövetelmények, illetve -szervezet meghatározott struktúrája esetén használhatók ki hatékonyan. Megkérdőjelezzik azt a mechanisztikus és determinista megközelítést, hogy egy meghatározott struktúrájú munkakövetelmény-rendszer vagy munkaszervezeti forma egyúttal az „egyetlen legjobb megoldás” is, hogy ugyanolyan technológia esetén nem létezik többféle, azonos hatékonysággal használható munkaszervezet az ipari gyakorlatban. A termelés műszaki-technikai feltételeinek fontos szerepe mellett felhívják a figyelmet a termelés társadalmi-szervezeti tényezőinek jelentőségére, viszonylag autonóm voltára.

A termelés műszaki-technikai alapjai determinisztikus felfogásának tarthatatlanságát bizonyítják a munka- és szervezeti követelmények „újrastukturálására” irányuló munkaszervezeti reformok, szervezetfejlesztési kísérletek, amelyek a társadalmi innováció gyakorlati megjelenési formáinak tekinthetők. A részletesen tárgyalt kezdeményezések mellett más tapasztalatok is arra hívják fel figyelmünket, hogy a vállalatok (üzemek) méretétől függően a munkakövetelmények és -szervezet legkülönbözőbb típusai lehetnek hatékonyak, eredményesek. Egyik esetben a tudományos vezetés elvei alapján felépített munkaszervezet a hatékonyabb, más körülmények között ez az út már nem járható. Ezzel kapcsolatban tanulságosnak tartjuk annak a francia iparszociológiai vizsgálatnak az eredményeit, amely a vállalati méret (a létszám-koncentráció színvonal) és a munkaszervezet különböző típusainak kialakítására irányuló vállalati politika viszonyát kísérte figyelemmel (10. táblázat).

10. TÁBLÁZAT

A szervezeti változások iránya és a vállalati méret, %

A tervezett munkaszervezeti változás jellege	A vállalat (üzem) mérete			
	50–100 fő	101–500 fő	501–1000 fő	1000 fő felett
Feladatok gazdagítása	3	10	18	17
Feladatok kibővítése	0	13	27	6
A tudományos vezetés módszereinek további tökéletesítése	21	11	9	0
Nem törekvészenek változtatásokra	76	67	45	78
Összesen	100	100	100	100
A vállalatok száma összesen	38	63	22	18

Forrás: J. Ruffier, *L'enrichissement des tâches: une réponse à la pression ouvrière (Colloque de Dourdan)*. Éditions Galilée, Paris, 1978, 52.

A 10. táblázatból kiderül, hogy a vállalati (üzemi) méret és a munkaszervezet átalakítására irányuló vezetői törekvések összefüggenek egymással. Az alkalmazott termelési technika mellett a vállalatvezetés munkaerő-politikája jelentékenyen befolyásolja a munkaszervezet jellemzőit. A nagyobb vállalati méretek kialakítására irányuló vállalati politika hatékonyabb centralizációt tesz lehetővé, ugyanakkor a nagyvállalatoknál a centralizáció diszfunkciói is korábban jelentkeznek (a kommunikációs rendszer merevsége, az emberi kapcsolatok áttekinthetatlensége stb. miatt). A közepes méretű ipari szervezetek a legrugalmasabbak, nem véletlen tehát, hogy ezekben a (500–1000 főt foglalkoztató) vállalatokban történt a legtöbb

kezdeményezés és újítás a munkaszervezet vonatkozásában. A vezetés és irányítás e vállalatok több mint felében (54%-ában) már nemcsak megkérdőjelezi a tudományos vezetés elveinek szellemében kialakított munka- és szervezeti követelmények általános érvényét, hanem el is indult a munkaszervezeti reformok útján. Első lépésként nagyobb mértékben alkalmazzák a munkafeladatok bővítésének módszerét, s kisebb mértékben élnek a munkafeladatok gazdagításával. Ezzel szemben a több mint 1000 főt foglalkoztató vállalatok vezetőinek többsége idegenkedik a változtatásoktól. A vállalatok közel negyötöde (78%-a) semmiféle változtatást nem kezdeményezett. Ugyanakkor e vállalatok vezetői is tisztában vannak a taylori alapokon felépített munkaszervezet negatív következményeivel, s ezért tovább már nem kívánják növelni a klasszikus ipari munkaszervezet alkalmazásának körét.

Sajnos nem rendelkezünk a francia felméréshez hasonló hazai vizsgálattal a vállalati méret és a szervezeti változások összefüggéséről. Ennek ellenére érdemes részletesebben foglalkozni ezzel a kölcsönös kapcsolattal. A korábbiakban már utaltunk arra, hogy a vállalati méretek növekedése elsősorban az olyan szervezeti jellemzőkre gyakorol hatást, mint a specializáció, a funkciók és szerepek formalizációja és standardizációja. Tehát azokra a tényezőkre hat, amelyek a munkafeladatok struktúráját és ezen keresztül a munkával szembeni igények kielégítését befolyásolják. Az alkalmazott gazdaságirányítási módszerek eredményeképpen vállalati szervezeteink felépítésére és működésére az úgynevezett sémamegoldások, az uniformizált szervezeti felépítés jellemző. Ezért a legváltozatosabb működési feltételek között tevékenykedő vállalataink szervezeti ismertetőjegyei azonosan alakulnak, és ebből következően szervezeti alkalmazkodóképességük, flexibilitásuk alacsony. Emellett a nagyvállalatok meghatározó szerepet játsza-

nak a termelésben, a gazdaságban. Egyes ipari ágazatokban — például a vegy-, gép-, textilipar területén — a termelés egyharmadát-felét nagyvállalatok adják. Nagyvállalataink vizsgálata során az derült ki, hogy a kezdeményezőkézség nagyfokú hiánya és rugalmatlanság jellemzi őket. Mindezek után nem meglepő, ha a hazai vállalati vezetés és irányítás szemléletében és tevékenységében nehezen fedezhető fel a munkaszervezet korszerűsítése, az emberi igények és a munkakövetelmények egyeztetése.

Annak ellenére, hogy vezetési-irányítási szemléletről beszélünk, a szervezetfejlesztés — s ezen belül a munkaszervezeti korszerűsítés — általános elmaradottságát objektív természetű jelenségnek kell tekintenünk. A vállalati mérettől nem függetlenül nagy szerepet játszik ebben az a jelenség, hogy a vállalataink által érzékelt gazdasági környezet differenciálatlanabb, mint a valóságos társadalmi-gazdasági környezet. A termelő-szervezeteink körében tapasztalható recentralizációs törekvések az adott nagyvállalat érdekei — különösen érdekérvényesítése — szempontjából kétségtelenül ésszerűek: kibővítik a szűkülő munkaerőforrásokat, fokozódik a vállalati stabilitás, csökken a piactól való függés, több lehetőség nyílik a belső fejlesztési források újraelosztására a kapacitaskiegyensúlyozás és eredménykiegyenlítés eszközein keresztül. Az ezekkel és más előnyökkel járó növekedési kényszer ugyanakkor számottevően csökkenti is nagyvállalataink szervezeti innovációs és alkalmazkodási képességét. Hiszen a szervezeti méretek növekedésével a specializáció, formalizáció és standardizáció fokozására van szükség, ami viszont nemcsak a vállalaton belüli kommunikációs kapcsolatok bonyolultságát fokozza, megsokszorozva ezáltal az emberi kooperáció létrehozásához szükséges vezetői tennivalókat, hanem ezzel párhuzamosan növeli a vállalati szervezetek környezettel szembeni rugalmatlanságát is.

Vállalati szervezeteink merevségével, a gazdasági környezet kihívására adott válaszaik alacsony fokú reakcióképességével a társadalomirányítás is számol. Nem véletlen, hogy a munka- és üzemszervezéssel foglalkozó párt- és kormányhatározatok a vállalati szervezetek felépítésének és működésének azon sajátosságaival is foglalkoznak, amelyek valójában a vállalati vezetés feladatai közé tartoznának. S ezért úgy tűnik, mintha a vállalatvezetés csak a központi irányítás ismételt felhívásainak hatására venné észre, hogy tékozolja az élőmunkát, nem hatékonyan használja fel a rendelkezésére álló pénzügyi forrásokat, korszerűtlen a vállalat szervezeti felépítése, nem megfelelő a teljesítményszámolás objektivitása és differenciáltsága stb. A munka- és üzemszervezéssel foglalkozó párt- és kormányhatározatok időről időre felhívják a vállalatvezetők figyelmét az ismertetett hiányosságokra. A vezetői munka javítására és ösztönzésére szolgáló különböző típusú határozatok azonban sajnos nem abból indulnak ki, hogy milyen társadalmi-gazdasági feltételek teszik a vállalatok többségét érzéketlenné a környezet és a követelmények megváltozásával szemben, és a gazdaságpolitika sem elsősorban e feltételeken igyekszik változtatni.

Az 1968. január 1-én bevezetett gazdasági reform óta számos párt- és kormányhatározat foglalkozott a munka- és üzemszervezés javításának kérdéseivel. A különböző típusú határozatok tartalmával, pozitív szellemével egyetérthetünk. A két-három évenként megjelenő újabb határozatok hatástalansága azonban arra utal, hogy a szervezeti korszerűsítés rendkívül összetett folyamat. A munkaszervezetek felépítésének és működésének, valamint az emberek munkával szembeni igényeinek együttes és előzetes feltárása nélkül a munka- és üzemszervezés színvonalában nem képzelhető el jelentősebb változás. A munkaszervezetekben nap mint nap együtt dolgozók

egyéni és kollektív cselekvései, magatartásai szoros kapcsolatban, kölcsönhatásban állnak egymással. Ahhoz, hogy az egyik munkásréteg megvalósíthassa saját törekvéseit, kielégítthesse érdekeit, számolnia kell más munkáscsoportok – vagy a vezetés – támogató, közömbös vagy esetleg ellenséges reakcióival.¹¹ A különböző típusú emberi cselekvéseket meghatározó hivatalos (szervezeti) és hivatalosan nem szabályozott normák, előírások alkotják társadalmi-szervezeti viszonyaink infrastruktúráját. Tehát a munka- és üzemszervezés területén egyetlen változás sem légüres térben, hanem a munkaszervezetben érvényesülő érdek- és cselekvési viszonyok által befolyásoltan megy végbe. A munkaszervezetek és általában a szervezetek működésének társadalmi hátterét természetesen csak hosszadalmas és szisztematikus vizsgálatokkal lehet felderíteni. Erre a vezetés és irányítás által elvégzendő munkára a megjelent határozatok nem ösztönöznek eléggé. A határozatok többsége különböző típusú szervezési kampányok elindítására szolgált: szervezési részlegek, osztályok létrehozására, szervezési tervek készítésére, az alkalmazotti létszám csökkentésére, szervezési résztechnikák megvásárlására és bevezetésére. Egyedül a legutóbbi, az 1046/1977. (XII. 14.) számú minisztertanácsi határozatban jelenik meg az új munkaszervezeti formák keresésére, fejlesztésére irányuló követelmény: „a vállalatok biztosítsák a munkavégzés módszereinek fejlesztését, a munkahelyek ennek megfelelően korszerű kialakítását, a munkakörülmények, a

¹¹ A szervezési módszerek és technikák „fogadtatásának” társadalmi dimenzióiról való „megfelelő kezelés” az egyik alapvető akadálya a jelenleginél színvonalasabb szervezői munkának (Nagy Katalin–Simonyi Ágnes, *A szervezés fogadtatása*. Figyelő, 1981. június 10.).

munkaszervezeti formák (kiemelés tőlem – M. Cs.) és a munkahelyi ösztönzés javítását”.¹²

A munka- és üzemszervezés területén való előrelépést az is nehezíti, hogy vállalatunk nagy része – az érdekeltségi viszonyok következtében – képtelen érzékelni a társadalmi-gazdasági környezetben végbemenő tényleges változásokat. Alapvetően ezzel magyarázható, hogy ismételten központi – párt- és állami – határozatok születnek olyan kérdésekben, mint az alkalmazotti létszám csökkentése, a munkanormázás és a teljesítménykövetelmények javítása, objektív alapokra helyezése, a vállalati szervező munka általános fejlesztése. A határozati témákból nyilvánvaló, hogy központi rendeletek, határozatok megjelenésétől reméljük az olyan jellegű szervezési tevékenységek elindítását vagy felgyorsulását, amelyeknek döntően a vállalati szféra kezdeményezésén kellene alapulniuk.

A szervezéssel foglalkozó határozatok megjelenése természetesen számos pozitív eredményt hozott. Ezek közül elsősorban a külföldi szervezési módszerek és technikák elterjesztését és a szervezéssel kapcsolatos módszertani munkák elterjedését szeretnénk kiemelni. A munka- és üzemszervezési feladatokkal megbízott intézetekben nagy lendületet vett a különböző szervezési módszerek felkutatása, oktatása és elterjesztése. Megvásárolták az MTM-módszert, és használatának elterjesztésére számos hazai szakembert képeztek ki.¹³ Egyre gyakrabban

¹² Bogdán János, *A szervezéssel foglalkozó párt- és kormányhatározatok áttekintése a munkaszervezetekkel foglalkozó kutatás szempontjából*. MűM Munkatudományi Kutatóintézet, Budapest, 1981. 9. (Kézirat)

¹³ A MTM-módszer bevezetését és oktatását a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal (International Labour Organization, ILO) közreműködés-

fordulnak meg üzemeinkben, gyárainkban külföldi szervezők, és munkájuk a nehéz- és könnyűipari vállalatoknál látványos eredményeket hozott. A külföldi munkaszervezési módszerek és technikák közül hazai viszonyaink között az MTM-hez hasonló résztechnikák alkalmazhatók a legkönnyebben. Ez nem meglepő, hiszen többségük a közvetlen termelőtevékenység – az alaptevékenységek – átalakítására, ésszerűsítésére szolgáló szervezési eljárás.¹⁴ Összehasonlíthatatlanul nehezebb a szervezeti rendszerek, az új munkaszervezeti típusok hazai viszonyainkra való adaptálása. Ezzel kapcsolatban egyetértünk a következő értékeléssel: „a vállalatirányítási és ellenőrzési rendszereket érintő komplex szervezési eljárások megismerését és hasznosítását két ok nehezíti. Egyrészt *minél komplexebb rendszerekre irányul a szervezés, annál jobban előtérbe kerülnek azok a különbségek, amelyek a kidolgozás helyén uralkodó és*

vel szervezték meg, és az 1976-tól folyamatosan kiképzett hazai szakemberek munkája nyomán több mint félszáz vállalatnál használják e módszert.

¹⁴ Ezzel összefüggésben szeretnénk megemlíteni, hogy a magyar és NSZK vállalatok termelékenységének összehasonlító vizsgálatai azt mutatják, hogy a magyar vállalatok alacsonyabb termelékenysége nem az alapvető tevékenységet képviselő technológiáknak tulajdonítható. Lényegesen nagyobb szerepet játszik ebben az anyag- és alkatrészellátás minőségének és folyamatosságának alacsony szintje, az üzemfenntartó és -karbantartó tevékenységek elhanyagoltsága és általában a kiszolgáló folyamatok fokozott munkaerőigénye. Az OMFB megbízásából végzett egyik összehasonlító vizsgálat tapasztalatai szerint például az NSZK-beli alumíniumipari gyárakban az egy dolgozóra számított termelékenység a közvetlen – azaz technológiai – létszámot számítva valamivel több mint 20%-kal, de a teljes gyári létszám alapján több mint 50%-kal haladja meg a magyar gyárakét. (L. erről bővebben: Jávorka Edit, *Vállalati fejlesztési döntések előkészítéséről*. Külgazdaság, 1980, 11. sz.).

a mi szocialista társadalmi viszonyaink között fennállnak. Másrészt az általunk is igénybe vehető külföldi szervező, tanácsadó cégek létrejöttét elsődlegesen a viszonylag kisebb vállalatok ez irányú igénye váltotta ki, amelyek – szemben a nagyvállalatokkal – nem képesek önálló apparátus fenntartására.”¹⁵

Az idézetben említett nehézségek közül a szocialista ipari viszonyok sajátosságainak figyelmen kívül hagyásából származik a legtöbb gond, ami a munka- és üzemszervezés társadalmi-emberi feltételeinek, meghatározó tényezőinek fontosságára figyelmeztet. Ennek ellenére mind az üzem- és munkaszervezéssel foglalkozó párt- és állami határozatok többsége, mind a vállalati vezetés és irányítás önálló akciói figyelmen kívül hagyják a munkával szembeni emberi igények megismerésének fontosságát, és ezen igények, illetve a munkakövetelmények egyeztetésének lehetőségét. Ezzel eljutottunk ahhoz a kérdéshez, amely számunkra elsőrendű fontosságú, hogy a hazai vállalati vezetés és irányítás szemléletében és gyakorlati tevékenységében milyen helyet foglal el a munkaszervezet korszerűsítése, az emberi igények és a munkakövetelmények kölcsönös egyeztetése.

Előjáróban le kell szögeznünk, hogy sajnos nagyon kevés rendszerezett és feldolgozott tapasztalattal rendelkezünk e törekvésekről.¹⁶ Ezért nagyon nehéz elterjedtségüket, gazda-

sági és társadalmi hatékonyságukat megfelelően értékelni. Mégis – vállalva ennek tudományos kockázatát – úgy véljük, hogy tájékoztatást kell adnunk azon vállalati tapasztalatokról, amelyek a munkaszervezet korszerűsítésével kapcsolatosak. Ösztönözni kívánjuk ezzel a tudományos kutatók és a gyakorlati szakemberek közös vállalkozásait. A munkaszervezeti változások által felvetett összetett problémák szisztematikus megértése és leírása csak együttműködésüket feltételezve képzelhető el. Nemcsak a munka világára vonatkozó tudományos ismereteink gazdagodnának ily módon, hanem termelőszervezeteink korszerűsítésében is előbbre léphetnénk. Jelenleg különösen fontosnak tartjuk azon gyakorlati lépések elemzését, amelyek azt a kérdést vetik fel, hogy „hogyan, milyen módon hozzuk létre az értéket”, vagy hogy az értéktermelés milyen szervezeti-társadalmi keretek között folyik.

A következőkben ismertetett szövetségrendszerű munkaszervezet példája valóban az ipari munkaszervezet korszerűsítésének egyik lehetséges formája. Ezzel egyidejűleg azonban hangsúlyozni szeretnénk, hogy ez egyáltalán nem jelenti azt, hogy a tudományos vezetés elvei alapján működő munkaszervezetek felett végképp eljárt az idő, meg kell húzni a vészharangot. Kutatási tapasztalataink szerint vállalatunk tekintélyes részében még nem a taylori elvek következetes és maradóalkalmas alkalmazásának következményei jelentik az elsőrendű

¹⁵ Boris Péter, *Importcikk: munkaszervezés*. Munkügyi Szemle, 1980, 1. sz., 32–33.

¹⁶ A munkaszervezet korszerűsítésére irányuló hazai kezdeményezésekről a szervezés elméleti és technikai kérdéseivel foglalkozó legújabb munkában a következőket olvashatjuk: „A hagyományos szalagok helyett a korszerűbb eljárások alkalmazása nálunk is megkezdődött. Így pl. a Budapesti MMG Automatikai Művek Lanco típusú szerelősora, a

Férfi Fehérneműgyárnál a szalagok helyett megvalósított kiscsoportos munka, illetve csoportos technológia szerinti munkarend bevált, jobb a dolgozóknak és a nagyobb közösségnek egyaránt.” A szűk, informatív jellegű megjegyzésnél többet azonban nem tudunk meg a hazai kezdeményezések gazdasági és társadalmi eredményességéről. (Ladó László, *Szervezélmélet és -módszertan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979, 200).

problémát. A gazdasági nehézségek (alacsony termelékenység, gyenge minőség stb.) és a társadalmi feszültségek (például a munkások elégedetlensége) nagyon gyakran a tudományos vezetés elveinek „kiragadott”, s nem komplex alkalmazásából származnak. Például a munkatevékenység elméleti és végrehajtói (kivitelezői) feladatait mereven szétválasztják (ez persze a dolgok logikája miatt gyakran csak az elvekben, s nem a gyakorlatban érvényesül), vagy teljesítménybérézést alkalmaznak, és a vezetés — ami egyébként meglehetősen gyakori — megfelel a munkafolyamatok előzetes elemzésének, megtervezésének és megszervezésének kötelezettségéről. Az ebből származó problémák a munkaellátás egyenetlenségében, a „rohammunkák” gyakoriságában, fontos anyagfélések, munkaeszközök (szerszámok) és készülékek hiányában — ami persze a jelenség általános, az egész iparra jellemző voltából is következik — nyilvánul meg az ipari gyakorlatban.

A tudományos vezetés klasszikus alkalmazási területei közé tartozó járműiparban végzett kutatásaink azt bizonyították, hogy a munkával elégedetlen munkások között alig találhatók olyanok, akik elégedetlenségüket a munka „tartalmatlan”, „monoton” vagy „érdektelen” jellegével indokolták volna. Az elégedetlen munkások arról panaszkodtak, hogy nem megfelelő az anyag-, szerszám- és munkaellátás.¹⁷ Hasonló tapasztalatokról számolnak be a szovjet iparszociológusok is. A gépgyártás területén dolgozó munkások — közülük is elsősorban a férfiak — nem a munka tartalmának tényezőit, hanem a munka szervezetszervezetének színvonalát tartották az elégedettség legfontosabb feltételének. E területen teljesítménybérézést alkalmaznak, s ennél fogva a munkaszervezet működésének disz-

¹⁷ Héthy Lajos—Makó Csaba, *Technika, munkaszervezet, ipari munka* 131–157.

funkciói — a megfelelő keresetek elérését akadályozva — döntő mértékben meghatározzák a munkával való elégedettség általános színvonalát. A munka szervezetszervezetével kapcsolatos kritika tartalma nagymértékben megegyezik a magyar munkások véleményével.¹⁸

Példánk igazolja, hogy a tudományos vezetés összes elvének — nem pedig egyes sajátosságainak — megfelelően kialakított munkaszervezetek létrehozásában napjainkban még jelentős gazdasági és társadalmi tartalékok rejlenek. E tartalékokat csak akkor tudjuk feltárni, ha nem csupán megváltozik, hanem a vállalatok számára ténylegesen érzékelhetővé is válik a működésük közegeül szolgáló társadalmi-gazdasági környezet. Új és haladó vállalati kezdeményezésnek tekintjük annak a vidéki ruhagyárnak az eljárását, amely — alapos előkészítő munka után — egy nyugati szervezőintézetrel (az Industrial Production Engineeringgel) lényegében a tudományos vezetés elveinek megfelelő ipari munkaszervezetet valósított meg, mégpedig mintaszerűen. Nem egyetlen technika alkalmazásával, hanem a termelőtevékenység komplex megszervezésével volt képes — nem elhanyagolható szubjektív és objektív nehézségek közepette — elérni a sikert. A munkatevékenység széles körű felülvizsgálatához, megtervezéséhez és megszervezéséhez nem szokott vezetők többsége számára „fantasztikusnak” tűntek a külföldi szervező előzetes helyzetfelmérésen alapuló ajánlatai. A munkaszervezetnek a tudományos vezetés szellemében történő megújítását kezdeményező vállalatvezető így számolt be erről: „A jelentés alapján — amelyet a külföldi szervező készített — a szerződési ajánlat elfogadása előtt külön feladat volt a vállalat gazdasági, párt- és társadalmi vezetésének megnyerése. Sem a

¹⁸ L. Sz. Bljahnman, *Proizvodstvennij kollektiv*. Izdatyelsztvo polityicseszkoj lityeraturi, Moszkva, 1978, 63–68.

gazdasági, sem a párt-, sem a társadalmi vezetés nem tudta elhinni, hogy az adott színvonalon 35%-os termelékenységnövelés beruházások nélkül elérhető.”¹⁹ Természetesen a hetvenes évek elején úttörőnek és haladónak számító kezdeményezés pozitív hatásai időközben „elkoptak”. Napjainkban a változó és instabil piaci viszonyok ennél a vállalatnál is rugalmasabb munkaszervezet létrehozását teszik szükségessé. A kezdeti próbálkozásokról azonban még korai lenne beszámolni.

Az ipar jelentős részében, vállalataink és üzemünk döntő többségében még jelentős tartalékok rejlenek a tudományos vezetés elveinek komplex alkalmazásában.²⁰ A hazai iparban azonban olyan iparágakkal és vállalatokkal is találkozhatunk, ahol már a tudományos vezetés koncepciójának tökéletesen megfelelő munkaszervezet az előrehaladás, a továbblépés gátja. E vállalatoknál a munkaerőhelyzetben és a piaci követelményekben bekövetkezett drasztikus és negatív irányú változások a fejlődés előmozdítói. A következőkben ismertetésre kerülő esettanulmányt egy ilyen változásnak kitett vállalat életéből merítettük. A munkaszervezet korszerűsítésére vonatkozó ismereteinket a még elérhető vállalati dokumentumokból és a kísérlet irányítóitól szereztük be.²¹

¹⁹ Basa Ferenc, *Az IPE-féle üzemszervezés néhány műszaki, gazdasági és társadalmi sajátossága*. MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, 1979, 18.

²⁰ Ezzel kapcsolatban szeretnénk felhívni a figyelmet azon illúzió veszélyességére, amely a tudományos vezetés egyes módszereinek (például a 3M-módszer, a teljesítményberezés stb.) alkalmazásától az ipari munkaszervezet gazdasági és társadalmi eredményességének gyökeres javulását reméli.

²¹ Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani azért a készséges segítségért, amelyet a Pamutnyomóipari Vállalat Szegedi Textilművének vezetőitől, mindenekelőtt Mészáros János igazgatótól és Kaposvári László gyárrezlegvezetőtől kaptunk.

2. SZÖVŐCSALÁD RENDSZERŰ MUNKASZERVEZET KÍSÉRLET A MUNKASIGÉNYEK ÉS A MUNKAKÖVETELMÉNYEK EGYIDEJŰ KIELÉGÍTÉSÉRE

A munkaszervezet korszerűsítésére irányuló első hazai próbálkozások azokon a területeken indultak el, ahol a munkaerőhiány már olyan nyomasztó méreteket öltött, hogy a gépek és berendezések jelentős része kihasználatlanná vált. Ezzel egyidejűleg fokozódtak a termékekkel szembeni piaci igények (például szigorodtak a minőségi standardok és a szállítási határidők). Ugyanakkor a vállalatok számára nem nyílt lehetőség nagymértékű munkaerő-megtakarítást eredményező műszaki-technikai fejlesztésre. Többnyire ilyen helyzetben vannak a textilipari vállalatok, amelyek zömükben még ma is a női munkaerő számára kedvezőtlen munkafeltételekkel (például többműszakos munkarend) és ugyancsak kedvezőtlen munkakörülményekkel (magas munkaintenzitás, páratartalom, hőmérséklet és zaj stb.) párosuló szegényes és érdektelen munkát tudnak csak nyújtani.²²

A munkaszervezet korszerűsítésére vállalkozó textilipari vállalat a hetvenes évek elején többféle problémával nézett szembe: munkáslétszáma állandóan csökkent, főleg ez volt az oka a gépállások magas arányának. A vállalati vezetés és irányítás a hagyományos szövődei munkaszervezet működésének tulajdonította e kedvezőtlen jelenségeket. Felszámolásukat is ez irányban kezdeményezte, és az azóta eltelt időszak gazdasági és társadalmi jellegű eredményei egyaránt a döntés helyességét igazolták. A változások mibenlétének és természeté-

²² Az ipari foglalkozású dolgozók különböző csoportjainak fizikai munkakörülményeiről kitűnő áttekintést nyújt a következő kiadvány: *A fizikai dolgozók munkakörülményei*. KSH, Budapest, 1978.

nek jobb megértése érdekében röviden bemutatjuk a hagyományos szövődei munkaszervezetre jellemző munkaköröket. Ezt követően foglalkozunk az új típusú munkaszervezet konstrukciójának lényegével és működésének gazdasági-társadalmi hatásaival.

2.1 Hagományos szövődei munkaszervezet Betöltetlen munkakörök és magas állásidők

A hagyományos szövődei munkaszervezet – száz gépes mesterpartik esetében – a következő munkakörökből épül fel: szövő (5 fő), tártöltő (4 fő), fűző-fejtő (1,66 fő), segédművezető + blokklakatos (2 fő), művezető (1 fő); összesen 13,66 fő. (Öt fűző-fejtő munkásnak egyidejűleg háromszáz szövőgép zavartalan működését kell biztosítania. Így jön ki százgépés partinál az 1,66 fős létszám.)

A hagyományos szövődei munkaszervezet működési zavarainak bemutatása szükségessé teszi a felsorolt munkakörökben ellátott munkák tartalmának és kapcsolatainak, valamint az ösztönzési rendszer működésének a rövid leírását.

A szövő a művezető által meghatározott szövőgépek üzemeltetését biztosítja. A szövők munkafeladatai a következők: a bármilyen okból származó láncszakadások helyének megkeresése, mivel szakadás esetén a gép automatikusan leáll. Ha szükséges, pótolja az elszakadt fonalat, befűzi a nyüstbe, a lamellába és a bordába, anélkül, hogy a szövetben hiba keletkezne. Hasonló jellegű feladatot kell ellátnia vetülékfonal szakadása esetén is. Ilyenkor a régi vetélőt eltávolítja a gépből, az elszakadt fonal végétől pótolva új vetélőt helyez a szövőgépbe, majd elindítja a gépet. Feladatai közé tartozik az is, hogy hibás gépműködés esetén (például elszakad a vetülék, és a gép nem áll le automatikusan, mert nem működik az „örberendezés”)

leállítja a gépet, értesíti a művezetőt, akinek gondoskodnia kell a hiba elhárításáról. Továbbá a szövőnőnek kell ellenőriznie a felhasznált fonal minőségét, gondoskodnia a munkahely tisztaságáról.

A tártöltő feladata a szövő munkájának segítése. Az elhasznált vetélőből eltávolítja az üres hüvelyt, megtisztítja a maradék fonaltól, és új vetélőcsévé tűz fel a vetélőben levő tüskére. Ezt követően befűzi a vetélőszembe a fonalat, és a vetélőt behelyezi a szövőgépen levő vetélőtárba. Ezt a feladatot úgy kell ellátnia, hogy a gépi vetélőváltáskor a fonal folytonossága biztosított legyen. Ezenkívül feladatai közé tartozik a vetélőn talált hibák (mozgó tüske, csavarlazulás stb.) kijavítása. (A vetélőn talált hibák kijavítása szintén fontos, hiszen például egy csavar meglazulása miatt tönkremehet a szövőborda, amelynek értéke 1500 Ft.) A feladatokból látható, hogy munkája döntően befolyásolja a szövő folyamatos munkáját.

A fűző-fejtő a tömeges láncfonalszakadások (ha tíz fonalnál több szakad el) elhárításával foglalkozik. Ezzel egyidejűleg – miután egy partiban két fűző-fejtő dolgozik – ők gondoskodnak a szünetet igénybe vevők helyettesítéséről. A műszak végén összeszedik a hulladékot, gondoskodnak arról, hogy megfelelő mennyiségű tartalék kötözőszál álljon rendelkezésre, karbantartják a láncengereket. Minden két órában ellenőrzik a szövet minőségét. Tulajdonképpen előmunkási teendőket látnak el, ezért ebben a munkakörben a legjobb szövőnőket alkalmazták, hiszen minden géphez érteniük kell: több értékű vagy mindenek munkásoknak is tekinthetők.

A segédművezető és a blokklakatos „besegítenek” a művezetőnek a gépjavításnál, a láncengerek szerelésénél. A szövődében sok (1200 db) azonos gép dolgozik, ezért „sablon” alapján tudják végezni a gépbeállítási teendőket. A sablonok segítségével történő beállítási tevékenység rendkívül egyszerű, ezért

e feladatot zömében betanított munkások látják el. Az egyszerűbb karbantartói feladatokat (például vetélőjavítás) szintén ők végzik.

A *művezető* feladata a kifogástalan munkához szükséges gépállapot biztosítása, az előzetes karbantartás, valamint a hibák kijavításának megszervezése és ellenőrzése. Felel a munkavédelmi szabályok betartásáért, a szabadságok elosztásáért. A hagyományos munkaszervezetben a művezető tevékenységének tekintélyes része a szövők „hajtásában” és munkájuk szoros ellenőrzésében merült ki.

A *hagyományos szövődei munkaszervezetben* a szövők és a tártöltők nem azonos gépeket szolgáltak ki. A szövő ugyanis hűsz, a tártöltő huszonöt gépen dolgozott egyszerre. Előfordulhatott, hogy a huszonöt gépen dolgozó tártöltő egyszerre három szövőt is kiszolgált, ami eleve megnehezítette a közös törekvések és az összhang kialakítását. A segítőkészség és a kollegialitás kifejlődését gátolták az érdekeltségi rendszer belső ellentmondásai is. A szövőket osztályos darabérben fizették, és minőségi prémiumot is kaptak. A tártöltők, mivel munkájuk nem volt közvetlenül összekapcsolható valamelyik szövőnö tevékenységével — hiszen némelyiknek egyszerre három szövőnőt kellett kiszolgáltatnia —, a parti eredménye alapján 10% prémiumban részesültek. A kettős bérezési rendszer hatására számottevő differenciák keletkeztek a szövők és a tártöltők kereseteiben, a szövők javára. A tártöltői munkakörben dolgozók általános elégedetlensége nagyrészt bérezési elégedetlenség volt. Nem szabad azonban megfeledkeznünk arról sem, hogy a szakképzett szövők nem csupán az alacsonyabb keresetek miatt, de szakmailag sem találták elég vonzóknak a tártöltői munkakörben végzendő egyszerű, jelentősebb ismereteket nem igénylő feladatokat. A munkások szemében a hagyományos szövődei munkaszervezet további kritikus pontja a *munka-*

körök instabilitása volt. Ez azt jelentette, hogyha valahol, valamelyik szövőgépnél vagy tártöltői munkakörben hiányzott egy ember, akkor a művezető oda bárkit kiválaszthatott, és átirányíthatott. Ebből rengeteg feszültség és konfliktus származott. Hiszen minden új partiban megváltoztak a munkaterhek és gyakran a keresetek is. Arról nem is beszélve, hogyha például valamelyik szövőnek nem alakult ki stabil partija, akkor a szövőde bejáratánál levő padnál (amelyet a munkások „szégyenpadnak” neveztek) kellett „tartálékban” várakoznia.

A röviden jellemzett tényezők hatására a vállalati vezetés egyre nehezebben talált olyan szövő szakmunkásokat, akik hajlandók voltak — a szövési munka minőségi szempontjából egyébként rendkívül fontos — tártöltői munkakörökben dolgozni. A vezetésnek a probléma megoldását célzó első reagálása inkább felszínes megközelítést tükrözött, semmint mélyreható elemzést és konstruktivitást. Az ellentmondások tényleges fel tárása és megoldása helyett adminisztratív úton kívánták orvosolni a bajokat. Az újonnan felszabaduló szövő szakmunkásokat — kötelező jelleggel — kizárólag tártöltői munkakörökben foglalkoztatták. Innen csak akkor lehetett szövő munkakörbe kerülni, ha valahol üresedés volt, vagy ha a fiatal szakmunkások már két évet ledolgoztak tártöltői munkakörben; a kötelező két év után a szövő szakmunkások többnyire kiléptek. Így ugrásszerűen megnőtt a munkaerőhiány, a gépek jelentős része kihasználatlanul állt. Az új típusú munkaszervezet bevezetését megelőző évben például a 186 gép közül 156-ot munkaerőhiány miatt nem tudtak üzemeltetni.

2.2 A munkakörök összevonása és a kollektív érdekeltség megteremtése

A bemutatott hiányosságok adminisztratív jellegű megoldásának hatástalanságából tanulva, a vállalati vezetés és irányítás a munkaszervezet korszerűsítésében látta a kiutat. Egyrészt a munkakörök struktúrájának – ezen keresztül a munkafeladatok szerkezetének – megváltoztatásával, másrészt az ösztönzési rendszer folyamatos – napjainkban is tartó – átalakításán keresztül kívánta a vállalati és munkásérdekek összhangját megteremteni.²³ Ennek konkrét eszközei a következők voltak:

a) Megszüntették a tártöltők munkaköreit, és feladataikat a szövökre bízta. A korábbi munkaszervezetben öt szövő és négy tártöltő szolgálta ki a gépeket. A szövőcsalád rendszerű munkaszervezetben megszűnik a tártöltői munkakör, ezzel egyidejűleg a megnövekedett feladatok ellátása érdekében nyolcra emelik a szövőnők számát. A nyolcfős szövőgárda ezentúl egyenként 12 gépen végzi a szövéssel és a tártöltéssel kapcsolatos teendőket. A százgépes partiból fennmaradó négy gép kezelését pedig közösen látják el: ennek megkönnyítésére a gépeket olyan munkahelyekről választották ki, amelyek a szövőállások többségében közel voltak.

b) Az ösztönzési rendszerben is lényeges változtatásokat hajtottak végre. A hagyományos munkaszervezetben, ahol a szövéssel kapcsolatos munkatevékenységeket nagymértékben felbontották, a szövők teljesítménybérben, a tártöltők viszont

prémiumos időbérben dolgoztak. A termelő munkások kiszolgálását végző blokklakatosokat, segédművezetőket és művezetőket pedig havibérben számolták el. A többféle ösztönzési rendszer a munkakörök nagymértékű felbontásából származó széthúzó erőket tovább erősítette. Hiszen nemcsak a kiszolgálók, hanem például a tártöltők sem voltak érdekeltek a szövők munkájának kifogástalan segítésében. Az új típusú munkaszervezet kialakításával párhuzamosan egységes és kollektív ösztönzési rendszer bevezetésére került sor. Ezzel kívánta a vezetés a közvetlen termelést végző szövők és fűző-fejtők, valamint az őket kiszolgáló művezetők, segédművezetők és blokklakatosok közös érdekeltségét megteremteni. Tehát a kiszolgálási teendőket végző művezetőtől a szövőig a szövőcsalád minden egyes tagja kollektív teljesítménybérben dolgozik. Az egyéni teljesítménybérezés korábbi rendszerével szemben a szövőcsalád tagjait a közös teljesítmény alapján számolják el. Természetesen a kollektív érdekeltségi formát nem alkalmazzák mechanikusan minden egyes munkakörben. Azokban a kiszolgálói munkakörökben (például művezető, segédművezető, blokklakatos), ahol a munka ellátásához magasabb szaképzettségre és jelentős tapasztalatra van szükség, ott az egyéni besorolásnál ezt kiegészítő bérekkel ismerik el.

A szövőcsalád rendszerű munkaszervezettel kapcsolatos kísérleteket 1973-ban kezdték el. Az új típusú munkaszervezet bevezetését vizsgálatok előzték meg, amelyek során összehasonlították a hagyományos munkaszervezet és a szövőcsalád rendszerű munkaszervezet működését. Különösen nagy figyelmet fordított a vezetés az ebben az időszakban kedvezőtlenül alakuló gépállásokra, ezért megvizsgálták a hagyományos és új rendszerű munkaszervezetben dolgozó brigádok átlagos gépállásait. A gépállások lényegesen csökkentek a korszerűsített munkaszervezetben. Jól érzékeltetik ezt a 11. táblázat adatai.

²³ Erről bővebben I. Cs. Makó, *Kollektyivnije formi truda. Ekonomika i Organizacija Promislenovo Proizvodstva (EKO)*, No. 6., Izdatyelsztvo Nauka, Szibirszoje Otyelenyije A N SZSZSZR, Novoszibirszk, 1981, 177–183.

11. TÁBLÁZAT
A gépállások alakulása

A munkaszervezet típusa	Az óránként mért gépállások átlagos száma
I. Hagyományos munkaszervezet	
40-es parti	19,94
37-es parti	23,56
II. Szövőcsalád rendszerű munkaszervezet	
31-es parti	12,44
32-es parti	13,53

Az új típusú munkaszervezet nem csupán a gépállások szempontjából bizonyult jobbnak, hanem *létszám-megtakarítást* és jelentős *termelékenységnövekedést* is eredményezett. A munkaszervezet működésének gazdasági hatékonysága különösen akkor nőtt, amikor a vállalatvezetés a szövőmunkakörök további bővítését is végrehajtotta: a tártöltői munkák mellett a fűző-fejtő tevékenységek végzésével is a szövőket bízták meg. A szövőmunkakör bővítésének újabb szakaszára 1977-ben került sor. A sorozatos munkaköri bővítések révén elért létszám-megtakarítás mértékét jól mutatja az a tény, hogy amíg a hagyományos munkaszervezetben 13,66 fő szolgálta ki a 100 szövőgépet, addig a szövőcsalád rendszerű munkaszervezetben két munkakör megszűnésével (tártöltő és fűző-fejtő) kilenc szövő és változatlanul három kiszolgáló — tehát összesen 12 fő — látta el ezt a munkát. Az 1972–1976 közötti periódusban a folyamatos munkaszervezet-korszerűsítés következtében a vállalat 229 fős létszám-megtakarítást ért el. A létszámcsökkenés

(476 fő) közel felét sikerült pótolniuk a szövődei, majd ezt követően a fonodai munkaszervezet átalakításával.²⁴

A létszám-megtakarítás, illetve a létszámcsökkenés mérséklődése mellett egyéb *gazdasági előnyökkel* is kecsegtetett a szövőcsalád rendszerű munkaszervezet. Alkalmazásával nagymértékben javultak a termelési és termelékenységi mutatók. A termelés 7,5%-kal, a termelékenység több mint 20%-kal nőtt. Az átszervezés egyes szakaszainak termelési és termelékenységi mutatóit a 12. táblázat tartalmazza.

12. TÁBLÁZAT

Termelés és termelékenység alakulása a munkaszervezet különböző típusaiban, %

A munkaszervezet típusai	Termelés*	Termelékenység**
Hagyományos munkaszervezet dominál (1972)	103,1	107,2
A szövőcsalád rendszerű munkaszervezet kísérleti szakasza (1973)	107,2	117,2
Szövőcsalád rendszerű munkaszervezet dominál (1974)	110,6	128,1

*A termelés 1000 m² mérve.

**A termelékenység a termelőüzemi munkaóra jutó termelést (vetés km-ben) fejezi ki.

²⁴ A munkaszervezet korszerűsítése nem korlátozódott a szövődére. 1975 nyarától a vállalatvezetés a fonodában is hasonló megoldások alkalmazását szorgalmazta. A termelési eredmények ezen a területen is kedvezőek voltak (2-3%-os termelésemelkedés). A létszám stabilizálódott a fonodában is, ennek következtében a gépállások aránya is csökkent.

A munkaszervezeti korszerűsítés gazdasági előnyeinek érzéltetéséhez — legalábbis úgy véljük — nincs szükség további bizonyító adatokra. Adósak vagyunk azonban azzal a válasszal, hogy az új munkaszervezet működésének társadalmi következményei és feltételei mennyivel kedvezőbbek, mint a tradicionális szövetkezi munkaszervezetben.

A legfontosabb társadalmi pozitívumnak azt tekintjük, hogy a szövetmunkakörök fokozatos gazdagításával, valamint a termelők és kiszolgálók érdekeltségi viszonyainak összekapcsolásával döntő változások történtek a munkabrigádok belüli emberi kapcsolatokban. A munka- és munkaszervezeti követelmények, valamint az érdekeltségi rendszer együttes átalakításával sikerült létrehozni az egymásrautaltság és az együttműködés strukturális-szervezeti kényszerét; az egyéni érdekek ezentúl kizárólag a csoportérdekek érvényesülésével realizálhatók. Másképpen fogalmazva, a munkaszervezet felépítésében és működésében végrehajtott változtatások megteremtették a „csoportérdek egyéni érdekek elé helyezésének” objektív feltételeit, például a kiszolgálásért felelős dolgozók keresetét összekapcsolták a termelő munkások teljesítményével. A kiszolgáló érdekeltségét plafon nélküli prémiumrendszerrel valószínűsítették meg, amely igen jelentős ösztönző erőnek bizonyult. Prémiumfeltételként általában a szűk keresztmetszetek meg-

kent. Például az 1971. évi 3,81%-os gépállással szemben 1976-ban 3,46%-os volt a gépállás, mégpedig annak ellenére, hogy a létszám 18,3%-kal csökkent. E tény megemlítését azért is fontosnak tartjuk, mert az előállított termékek gazdaságossága a fonoda esetében az 1980. január 1-én érvénybe lépő szabályozó alapján lényegesen javult. A vállalat tehát a jövőben a szövetkezi kapacitás csökkentésére és a fonodai kapacitás növelésére kényszerül majd.

szüntetését szabták meg. A karbantartást végző blokklakatosok a hengerszereléskor hosszú időn keresztül gyakran megfélemedtek a váltókerék kicseréléséről. Most, ha valamelyik hónapban akár csak egyetlen váltókerék cseréje is elmaradt, nemcsak a blokklakatosok prémiuma „ugrott”, hanem a segédművezetők és művezetők is elvesztették többletkeresetüket. Ebben az ösztönzési rendszerben tehát a kiszolgáló hármas „együtt nevet vagy együtt sír”. Nemcsak annak a dolgozónak az anyagi érdekei csorbulnak tehát, aki a hibát elkövette, hanem azok érdekei is, akiknek ellenőrizniük kellett volna az elvégzett vagy elmulasztott munkát. Az idézett munkaszervezeti és ösztönzési intézkedések bevezetése előtt a — gépek és berendezések műszaki állapotának jelzésére szolgáló — láncfonalszakadás 1,2 felett, a vetülékszakadás 2,0 körül alakult. Jelenleg a láncfonalszakadás 0,4, a vetülékszakadás pedig 0,6, ami arra utal, hogy a kiszolgálók kiváló műszaki állapotú gépeket biztosítanak a szövetkék számára. A szövetcsalád rendszerű munkaszervezet ugyanakkor *anyagilag is kifizetődő a dolgozók számára*. Bevezetésének periódusában a minőségi prémiumot mindig a szövetcsalád kapta meg. Ez döntően a szövetkék és kiszolgálók nagymértékű egymásrautaltságának talaján kifejlődő magas színvonalú kollektív teljesítménynek tulajdonítható.

A korábbi munkaszervezettel ellentétben a szövetcsalád rendszerű munkaszervezetre a *stabilitás* jellemző. A szövetkezt a művezető nem irányítja át a hiányzó munkakörébe, nem „dobálják” őket. A szövetcsaládokban az egymásrautaltság következtében olyan szorossá váltak a munkatársi kapcsolatok, hogy a művezetők onnan nem tudnak kiemelni, más munkára irányítani embereket. A kollektív teljesítménybérezésnek és a munkakörök fokozatos kiszélesítésének, kibővítésének köszönhetően a szövetcsalád tagjai maguk vigyáznak arra, hogy lehetőleg minimális legyen a hiányzás.

Végül, de nem utolsósorban arról is szólnunk kell, hogy a szövőcsalád rendszerű munkaszervezet lehetővé tette a *munkaközi pihenőidő bevezetését*. A munkakörülmények javításában ez azért jelent döntő javulást, mert a textiliparra az a gyakorlat jellemző, hogy a gépkezelői munkakörben dolgozók rendszerint a gépek mellett, munka közben fogyasztják el tízóraijukat vagy uzsonnájukat. Helyüket csak egyenként hagyhatják el. Helyettesítésükről a fűző-fejtők gondoskodnak. Gyakran előfordul, hogy egyszerre több dolgozó szeretné igénybe venni a szünetet, a fűző-fejtő viszont csupán egy munkásnő helyettesítéséről tud gondoskodni. Ebből annak ellenére idegesség és nyugtalanság származik, hogy a munkanormákban összesen harminc perc pihenőidő van biztosítva.

Az új típusú munkaszervezet bevezetésével megteremtődtek a munkaközi szünetek tényleges pihenőidővé való átalakításának feltételei. A szünetek időpontjának és tartamának meghatározásánál arra törekedtek, hogy a dolgozók az első fáradási periódus jelentkezésekor tartsanak hosszabb szünetet, és a rövidebb szünetet a következő fáradási időszakban vegyék igénybe. A többműszakos munkarendből adódóan biztosítani kellett, hogy például a délelőtti műszakban az első és hosszabb munkaközi szünet a reggelihez, a délutáni műszakban az uzsonnához, az éjszakai műszakban pedig az éjszakai étkezéshez alkalmas körülményeket biztosítson. Ilyen megfontolásokból a délelőtti műszakban a harmadik munkaóra kezdetétől, a délutáni és éjszakai műszakokban pedig a hatodik munkaóra kezdetén tartanak szünetet. A munkaközi szünetek megfelelő körülmények között való eltöltésére az üzemvezetés külön helyiséget rendezett be. A szünetek bevezetésével nem következett be termelés-csökkenés, ugyanis a szövőcsalád rendszerű munkaszervezetekben nem kellett a gépeket leállítani. A szünetek megtartására nem egyénileg, hanem csoportosan ke-

rült sor. A szünet első periódusában, négy szövőnő és egy fűző-fejtő pihen, ez idő alatt a szövőcsalád többi tagja – lehetőség szerint – a pihenők gépeit is ellátja. A húszperces szünet elteltével, tízperces együtt dolgozás után a munkások másik része tart szünetet. Nyilvánvaló, hogy a szünetek (2 x 20 perc) periódusában a termelés csökkenni fog, de a teljes munkanapot figyelembe véve a termelés színvonala kedvezően alakul. Sőt, az üzem vezetőinek véleménye szerint a munkaközi szünetek bevezetése az eltelt időszakban nemcsak hogy nem okozott termelés-csökkenést, hanem *növelte a munka intenzitását*. Ezt annak tulajdonítják, hogy a munkások nyugodt körülmények között – nem a gépek mellett, mint a hagyományos munkaszervezetben – étkezhetnek, dohányozhatnak stb. Nincs szükség helyettesítésre sem, amelynek biztosítása gyakran nézeteltérések és feszültségek forrása volt.

2.3 Új típusú munkaszervezet, új típusú konfliktusok

A munkaszervezet új típusának bevezetése társadalmi és gazdasági szempontból egyaránt figyelemre méltó eredményekkel járt. Ez azonban nem jelenti azt, hogy teljesen megszűntek a munkahelyi feszültségek és konfliktusok, hiszen hiányuk egyenlő lenne az emberi kapcsolatok elhalásával, minden változás és továbblépés perspektívájának elvesztésével. A szövőcsalád rendszerű munkaszervezet alkalmazásával csupán a konfliktusok és feszültségek formái és szintjei változtak meg. Ezek felismerése és helyes szabályozása a vállalati vezetés és irányítás továbbfejlődésének alapja.

A szövőcsalád rendszerű munkaszervezet bevezetését megelőzően a munkaterhekkel és -elosztással kapcsolatos feszültségek főként a munkás–művezető relációban jelentkeztek, ugyanis hagyományosan a közvetlen termelésirányítóknak kel-

lett beavatkozniuk, és rendezniük a szövők és tártöltők közötti ellentéteket. Ugyancsak ők simították el a munkaközi szünetet igénybe vevők és az őket helyettesítő fűző-fejtők közti gyakori nézeteltéréseket. A szövőcsalád rendszerű munkaszervezet a munkakörök kibővítésén keresztül — a szövők tevékenységének a tártöltők, majd a fűző-fejtők feladataival való kiegészítése révén — a specializáltság és elkülönültség csökkenését eredményezte a munkacsoportokban. A munkakörök kiegyensúlyozottságára és a kollektív érdekeltségre épülő új típusú munkaszervezetben az emberi kooperáció problémái a munkacsoport tagjainak „belső”, saját ügyévé váltak. A munkaelosztás, a szünetek, a bérelosztás stb. kérdésében felmerülő nézeteltérések nem a munkások és a közvetlen termelésirányítók között, hanem a munkacsoport szintjén rendeződtek. A munkásérdekek egyeztetése az egyéni munkakör szintjéről — ahol a művezető központi szerepet játszott — a munkacsoport szintjére helyeződött át, amely a munkacsoport jelentőségének és súlyának megnövekedését eredményezte. Az egyéni érdekek egyeztetésének feszültségekkel és konfliktusokkal terhes feladatait most már a szövőcsalád tagjai látják el. Az új típusú munkaszervezetben dolgozó munkások feladatai tehát nemcsak funkcionális értelemben bővültek (például a szövők ellátják a tártöltők feladatait), hanem új társadalmi tartalmat nyertek az érdekegyeztetéssel kapcsolatos teendők ellátásának formájában:

Az elmondottak illusztrálására a következőkben röviden bemutatjuk, hogy a szövőcsaládban hogyan jelentkeznek a munkaterhek és a keresetek viszonyának alakulását kísérő konfliktusok. Az elosztással kapcsolatos feszültségek és ellentétek tehát az új munkaszervezet létrehozásával sem szűnnek meg, megváltozik azonban megjelenésük és megoldásuk formája.

A szövőcsalád rendszerű munkaszervezetben gyakran kaptak munkát a szakmunkásképzőből frissen kikerült fiatalok. A szövőcsalád tagjai, mint ismeretes, egyenlően részesültek a csoport által közösen megtermelt keresetből. Az új szövőnő teljesítménye az első időszakban általában nem érte el a már jól összeszokott és együttműködő többi szövő teljesítményét. Ennek ellenére — mint a szövőcsalád tagját — a többiekével azonos, 3500–3700 forintos bérrel számolták el. Ez konfliktust okozott, amit fel kellett oldani.

Ennek az elosztási rendszernek kétségtelen előnye, hogy megszünteti a munkacsoporton belüli egyéni versengést, „az én gépem, te géped” szemléletet, valamint mindezek eredményeképpen a széthúzást és elkülönülést. A kollektív teljesítménybér formájában a közösen megtermelt bér egyenlő elosztásának legnagyobb pozitívuma az, hogy erősíti a szolidaritás szellemét, és a kollektív érdekeket hangsúlyozza az egyéni érdekekkel szemben. Ez természetesen mégsem jelenti azt, hogy a munkások közötti versengés megszűnik. Erről szó sincs, csak az egyéni versengést a szövőcsaládok egymás közötti versengése (illetve a szövőcsalád-rendszerben és a hagyományos munkaszervezetben dolgozó munkacsoportok közötti versengés) váltja fel.

A csoportok közötti versengés eredményes folytatása azonban stabilitást igényel a munkacsoportban. Példánk esetében az nyilvánult meg, hogy a csoport által megkívánt teljesítményt el nem érő munkásnő bérét a munkacsoport nem csökkenti, tehát *nem kíván a munkacsoporton belüli differenciálás eszközével élni. Helyette más megoldást választanak a munkaterhek és a keresetek között támadt feszültségek megoldására: a munkacsoport igyekszik megszabadulni a nem megfelelő teljesítményt nyújtó embertől. Felajánlják a vezetésnek, hogy többletmunkával pótolják a távozó („kiközösített”) dolgozó teljesítményét, ha az így megtakarított bért kioszthatják egy-*

más között. A kollektív erőfeszítések árán megszerzett nagyobb bérből természetesen nemcsak a szövők részesednek, hanem kisebb arányban a kiszolgálók (művezető, segéd-művezető és blokklakatos) is.

Jogosan merül fel a kérdés, hogy a munkacsoport miért nem csökkenti a szövőcsalád rosszul dolgozó tagjának részesedését a közösen megtermelt bérből. Miért kizárja ki inkább az alacsonyabb teljesítményt nyújtó csoporttagot? Nem lenne-e kifizetődőbb a teljesítmények szerinti bér differenciálás megvalósítása a szövőcsaládon belül is?

A szövőcsalád rendszerű munkaszervezetben a bér differenciálás elutasítása strukturálisan szükségszerű, nem a munkacsoport tagjainak bátortalansága az oka. E munkaszervezeti forma zavartalan működése a kollektivitás és összetartás magas színvonalától függ. Az egyéni teljesítménynek vagy bármiféle egyéb elvnek (például gyakorlati idő) megfelelő differenciálás fokozná a munkások közötti egyéni versengést, erősítené a széthúzást. Ilyen csoportviszonyok uralkodása esetén lehetetlen lenne a rendkívül komoly egymásrautaltságot és kölcsönös figyelmet feltételező többféle feladat (szövő + tártöltő + fűző-fejtő) hatékony ellátása. Ez anyagilag is érdeke a szövőbrigádnak, hiszen csak a magas színvonalú kollektív erőfeszítések révén képes viszonylag magas keresetek elérésére. Ezzel kapcsolatban szeretnénk felhívni a figyelmet azokra a napjainkban olykor kampányszerűen hangoztatott nézetekre, amelyek az egyéni teljesítménybérek alkalmazását és a munkáskeresetek egyéni differenciálását minden körülmények között a nagyobb termelékenység zálogának tekintik. Az egyéni teljesítménybérezési rendszer hatékonyságát a statisztikai evidenciák mind ez ideig nem támasztották alá, bevezetése és alkalmazása nagyon gyakran nem tényeken, hanem általános

hiedelmeken, a vezetés – ritkán megfogalmazott – ember-szemléletén alapul.²⁵

A vállalati vezetés jó érzékkel ismerte fel a szövőcsalád rendszerű munkaszervezet létrehozásával a csoportviszonyokban végbement átalakulások jellegét. Közülük is elsősorban azokat, amelyek a munkaráfördítések és a keresetek viszonyában – a korábban jellemzett módon – jelentkeztek. Ennek megfelelően egyszerre igyekezett kedvező feltételeket biztosítani a csoporton belüli homogenizálódási folyamatok számára, valamint mérsékelni a munkacsoportok közötti túlzott diffe-

²⁵ Tanulságosnak tartjuk az ILO felmérését a teljesítménybérezésről. Az összefoglaló tanulmány megállapításai szerint: „a különböző kormányok, a munkáltatók, valamint a szakszervezeti vezetők szerint a teljesítménybér bevezetésével általában nő a munkások teljesítménye... Az ezzel kapcsolatos megállapítások rendkívül általánosak, és véleményeken, nem pedig tényeken alapulnak. Bizonyos esetekben speciális példákön keresztül igyekeztek bizonyítani a teljesítménybér hatékonyságát, de egyetlen ilyen példa alapjául szolgáló esetben sem lehetett az ösztönzési rendszerben végrehajtott változás hatását más, ezzel egyidejűleg életbe léptetett szervezeti és vezetési változásoktól elválasztani. A teljesítménybérezésnek vagy általában az anyagi ösztönzőknek a munka termelékenységére gyakorolt pozitív hatása a munkavégzés módszereinek korszerűsítésén keresztül érvényesül. Ugyanakkor a munkaszervezés ilyen jellegű eredményeit a bérezési rendszerben bekövetkezett változásoktól függetlenül is el lehet érni” (H. Behrend, *Financial Incentives and the Expression of a System of Beliefs*. The British Journal of Sociology, June 1959, 137–147). Saját korábbi kutatásaink tapasztalatai szintén a teljesítménybérezés és a keresetdifferenciálás jelentős társadalmi korlátaira figyelmeztettek. (L. erről bővebben Héghy Lajos–Makó Csaba, *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*.) Ugyancsak az egyéni teljesítménybérek hosszú távú előnytelen hatásait mutatja be Farkas Zoltán a Diógyőri Gépgyár egyik forgácsolóműhelyéről készített kitűnő esettanulmányában. Farkas Zoltán, *A munkások és az üzemen belüli érdekérvényesítési viszonyok*. Budapest, 1981. (Kézirat).

renciálódást. A szövőcsaládon belüli nagy kereseti különbségeket úgy kívánta csökkenteni, hogy például a létszám-megtakarításból felszabaduló bértöbblet szétosztásánál előírta a munkacsoporton belül létrehozható maximális bérkülönbség (jelen esetben 500 Ft) mértékét. A munkacsoportok között kifejlődő versengés káros mértékének megakadályozása érdekében sajátos ösztönzési megoldást alkalmaztak. A műszakonként egymást váltó szövőcsaládok számára a három műszakra (A, B, C) együttesen írtak elő prémiumfeltételeket. Ezzel az ösztönzési eljárással kívánták megteremteni az egyes műszakokban dolgozó szövőcsaládok közötti érdekösszhangot, amelynek végső célja a cselekvési egységnek és a kollektív erőfeszítéseknek a szövőüzem szintjén való biztosítása volt. Hatására megszűnt a „műszakcentrikusság”, mérséklődött az egyes szövőcsaládok közötti ellentét.

A szövőcsalád formájában korszerűsített munkaszervezet alkalmazásával a vállalati vezetés és irányítás jó eredményeket ért el. A termelés hatékonyságát kifejező mutatók (a termelés mennyisége, a gépállások száma és a termelékenység) kedvezően alakultak. A kezdeményezés társadalmi értelemben is pozitívnak minősíthető, hiszen az új munkaszervezet bevezetésének eredményeképpen a *munkások anyagi érdekei* magasabb szinten realizálódtak, javultak a munkatársi kapcsolatok, nőtt a dolgozók munkával való elégedettsége. Az utóbbiak hatásának tulajdonítható a létszám stabilizálódása.

A munkaszervezeti reformról szóló beszámolónkkal nem szeretnénk azt a hitet kelteni, mintha jelenleg működő munkaszervezeteink teljes egészükben használhatatlanok és idejét múltak lennének. A munka szervezetlenségéből adódó problémáink tekintélyes része nem ebből származik, hanem annak tulajdonítható, hogy a tudományos vezetés elveinek csupán egyikét-másikat, s nem egyidejűleg mindegyiket alkalmazzuk

az ipari gyakorlatban. Például a munkatevékenységet maximálisan feldaraboljuk, részekre bontjuk, a tervező és végrehajtó tevékenységeket nagymértékben elkülönítjük stb., megelégedünk viszont olyan egyéb – az előbbieik sikere szempontjából elengedhetetlen – feltételek megteremtéséről, mint például a munkások tudományos kiválasztása és betanítása, a folyamatos, megfelelő mennyiségű anyag- és szerszámmellátás megteremtése, zavartalan munkaellátás stb.²⁶ Ilyen körülmények között ipari munkaszervezeteink napjainkban tapasztalható gyengeségei voltaképpen nem a taylori munkaszervezet diszfunkcióinak számlájára, hanem egy korábbi, az intenzív iparfejlődést megelőző korszak munkaszervezetének zavaraira vezethetők vissza. Nem véletlen, hogy a hetvenes évek elején a nyugati szervezők közreműködésével, lényegében a tudományos vezetés elveinek megfelelő munkaszervezet létrehozásával, néhány vállalat akkoriban fantasztikusnak tűnő termelékenységemelkedést produkált. Napjainkban a helyzet jóval bonyolultabb: az ipari gyakorlatban ágazatonként, de ágazaton belül is a munkaszervezetek heterogénné válása jellemző. Azaz nagy számban fordulnak elő a még a tudományos vezetés meg-

²⁶ A tudományos vezetés e fontos jellemzőjére a hazai ipar gyakorlatában korán, már a 20. század elején felhívták a figyelmet. A magyar üzem- és munkaszervezés egyik figyelemre méltó alakja, Méhely Kálmán a következőket írta ezzel kapcsolatban: „Ha valamely munkástól megkérdezzük, hogy munkáját pontosan elvégezze, föllebbvalóinak először is mindent el kell követniük arra, hogy őt a szükséges kellékekkel ellássák: tehát a Taylor-féle üzemvezetés a munkást nem hagyja magára, hanem éppen ellenkezőleg, a gyár egész szervezetét olyan irányban alakítja, hogy a munkást szolgálja, tehát a munkás munkája jobb, könnyebb és gyorsabb legyen” (Méhely Kálmán, *A munkaszervezési rendszerek és a Taylor-féle üzemvezetés*. Pátria Irodalmi Vállalat és Nyomda Rt., Budapest, 1913, 45).

jelenését megelőző ipari korszak munkaszervezetei, ahol a munkások szaktudása, ipari és általános tapasztalata elengedhetetlen a hatékony működéshez. Széles körben alkalmazzák már a tudományos vezetés elveinek szellemében kialakított munkaszervezetet: mindenekelőtt a széria- és tömeggyártásban. Ezen a területen a munkatevékenység zavartalan ellátásához minimális szaktudás és ipari gyakorlat szükséges. Ezzel egyidejűleg megjelennek már azok a törekvések is, amelyek a munkaszervezet korszerűsítésén keresztül a munkásoknak újból nagyobb befolyást és függetlenséget kívánnak biztosítani. Természetesen szó sincs az ipari társadalmat megelőző időszak munkaszervezeteihez való visszatérésről. A munkaszervezeti reformoknak vitathatatlan pozitívuma az ember szempontjából, hogy újra érzékelhetővé teszi a termelési folyamatban az egyén munkája és a termék közötti kapcsolatokat.

A szövetségrendszerű munkaszervezet példáján keresztül – a számunkra rendelkezésre álló szűk körű és viszonylag egyoldalú ismeretek birtokában – a hazai munka- és üzemszervezés gyakorlatában ritkán alkalmazott szervezeti korszerűsítés néhány sajátosságára kívántuk felhívni a figyelmet. Ezt azzal a szándékkal tettük, hogy a tudományos vezetés elveinek komplex alkalmazására épülő munkaszervezetek továbbfejlesztésének lehetőségeit és következményeit érzékeltessük. A munkaszervezet átalakításának alternatíváját elsősorban azok a vállalatok választják, ahol a hagyományos ipari munkaszervezetre jellemző sajátosságok sem a munkaerő igényeinek, sem pedig a vállalattal szemben támasztott követelményeknek (például a piac igényeinek) nem felelnek meg. A kezdeményezések gazdasági és társadalmi szempontból egyaránt eredményesnek tekinthetők, bár általuk nem szűnnek meg a munkások és a vezetés vagy a munkások egymás közötti feszültségei, hanem a korábbi ipari munkaszervezetre jellemző konfliktusok

helyett új típusúak jelennek meg. Az a vállalati vezetés és irányítás, amely időben felismeri ezeket a társadalmi konfliktusokat, és megfelelő formában beavatkozik, képes – legalábbis időlegesen – az emberi igények és a munka(servezeti) követelmények összehangolására.

3. AZ IPARI MUNKASZERVEZET KORSZERŰSÍTÉSE VEZETÉSI SZEMLELETVÁLTOZÁS VAGY TÁRSADALMI-GAZDASÁGI SZÜKSÉGSZERŰSÉG

Az ipari munkaszervezet fejlődésének története – a taylorizmustól kezdve a fordizmuson át a munkásautonómia nagyobb mértékét biztosító legújabb munkaszervezetekig – számos szervezési, műszaki és társadalmi tanulsággal szolgál. Rövid jellemzésüket a különböző munkaszervezetek működési sajátosságainak bemutatása során megkíséreltük. Ennek ellenére úgy véljük, hogy érdemes újból – összegező jelleggel – felidézni az ipari munkaszervezetek korszerűsítésének tapasztalatait, ösztönző és akadályozó tényezőit.

A munkaszervezetek átalakítására vagy a munkafeladatok újrastrukturálására irányuló törekvések ismertett tapasztalatait a következőképpen foglalhatjuk össze: *a munkafeladat struktúrájának átalakítása, melynek révén a munkával szembeni munkásigények jobban kielégíthetők, sohasem jelentett öncélt a tőkés vállalatvezetés és -irányítás számára. Erre csak akkor és olyan területeken került sor, ahol és amikor a gazdasági szükségszerűség és a munkásellenállás is ebbe az irányba kényszerítette a vezetést.* A tőkés iparvállalatok csak akkor hajlandók az ilyen jellegű munkaszervezeti reformokra, ha azok egyúttal jövedelmező beruházások is. Ezenfelül a vezetés még azt a kockázatot is mérlegeli, amelyet az új munkaszervezet a vállalatban belüli munkamegosztás és ellenőrzés, sőt a tár-

sadalmi értékek és normák szempontjából számára jelent. A gazdaságossági követelmények szerepének kiemelését azért tartjuk indokoltnak, mert az *ipari munkaszervezetek korszerűsítésével foglalkozó beszámolók tekintélyes része vagy a vezetői szemléletben, vagy pedig a munkásigényekben végbement változásoknak tulajdonít kizárólagos szerepet.*

Az ökonómiai jellegű faktorok jelentőségének kiemelésével természetesen nem kívánjuk lebecsülni más tényezők szerepét. A szervezeti változásokat összetett jelenségek idézik elő, közöttük kisebb és nagyobb súlyú faktorok egyaránt előfordulnak. Bizonyos szituációkban rendkívül fontos szerephez juthatnak *a munkások igényeiben és beállítottságaiban bekövetkezett változások.* Például az autóiparban hosszú ideig elhanyagolták a betanított munkások munkafeltételeit, illetve nem számoltak a betanított munkások munkával szembeni igényeivel, szükségleteivel. A vállalati vezetés és irányítás valójában úgy kezelte őket, mint a gépek tartozékát, hiszen a hagyományos autóipari szerelőszalagon vagy gyártósoron valóban ilyen szerepet kellett a munkásoknak vállalniuk. A betanított munkás munkakörök – mint egyéni munkakörök – nem voltak túlságosan jelentősek. Hosszabb üzemi tapasztalatot vagy különleges szaktudást tulajdonképpen egyetlen szereldei feladat elvégzése sem kívánt. Változás akkor következett be a betanított munkások szerepének értékelésében, amikor kiderült, hogy a hagyományos autóipari szerelőszalag az ipari konfliktusok forrása lehet. *A betanított munkások nyílt vagy burkolt ellenállása* (a kollektív teljesítmény-visszatartástól kezdve a minőségrontásig) *volt a közvetlen előidézője azoknak a munkaszervezeti korszerűsítéseknek, amelyeket az európai (l. a Renault esetét) vagy amerikai autógyárakban végrehajtottak.* A munkásellenállás szerepére azért szeretnénk külön is felhívni a

figyelmet, mert a munkafolyamat kérdéseivel foglalkozó társadalomkutatók többsége a munkásosztályt passzívnak vagy legjobb esetben defenzív magatartást tanúsító társadalmi tényezőnek tekinti. A valóság azonban az, hogy a tőkés vállalatvezetés módszereiben végrehajtott reformok kikényszerítésében döntő szerepet játszottak a munkások és szervezeteik – a szakszervezetek – akciói. A kapitalizmus műszaki és társadalmi adaptációjában a munkásosztály egyes rétegeinek kezdeményező fellépését meghatározó jelentőségű faktornak kell tekinteni.²⁷ *Ezenkívül a munkaerő struktúrájában és a vállalatok piaci környezetében végbemenő jelentékeny változások a szervezeti korszerűsítések további lényeges ösztönzői.*

A tőkés vállalatok munkaerő-struktúrájában figyelemre méltó változások történtek az elmúlt évtizedekben. Jelentékeny mértékben megnőtt – a közvetlen termelő munkások számához viszonyítva – a kiszolgáló tevékenységet ellátók száma. A kiszolgálók arányának és létszámának növekedése azonban nem minden esetben járt együtt a termékek minőségének és előállításuk gazdaságosságának javulásával. Ilyen körülmények között a megfelelő szakismerettel rendelkező munkásoknak juttatott nagyobb önállóság a bérköltségek növekedése ellenére sem bizonyult gazdaságtalan megoldásnak, hiszen ezzel lehetőség nyílt a kiszolgáló – közvetett – munkakörök egy részének megszüntetésére (például beállító és minőségellenőrző) vagy az azokban dolgozók számának csökkentésére. A közvetlen termelésben foglalkoztatottak bérének növelése bizonyos iparágakban (például autó-, elektronikai ipar) azért sem jelentett különösebb problémát, mert az anyag- és alkat-

²⁷ L. erről bővebben T. Nichols, *Ownership. Control and Ideology.* Allen and Unwin, London, 1969.

rész költségek egyébként is jóval meghaladták a munkaerő-költséget.²⁸

A gyorsan változó piaci követelmények — mind az idézett autóipari, mind pedig az elektronikai ipari példákban — a termelés gyakori átprogramozását teszik szükségessé. A gyakoribbá váló átállítások kevésbé merev és hierarchikus (monolitikus) munkaszervezeteket követelnek. A piaci igényekben jelentkező nagyobb bizonytalansági tényező nem csupán a vezetés, hanem a munkásmunkakörök szintjén is nagyobb adaptációs készséget és képességet igényel. Ezzel összefüggésben érdemes megemlíteni, hogy az Olivetti-cégnél végrehajtott szervezeti reform által érintett munkások döntő többsége (90%-a) nem találta „túl nehéznek” az új munkakörben végzett munkát. Sőt, az autonóm munkacsoportokban dolgozó munkások gazdagabb és szélesebb ismeretei egy sor előnnyel is járnak a vállalatvezetés számára: megkönnyítik a munkaerőnek az egyik üzemből, gyárból a másikba való átcsoportosítását. Ha a dolgozók rendelkeznek az új munkakör ellátásához szükséges ismeretekkel — ellentétben azzal a szituációval, amikor a munkahely és a részfeladatokat tartalmazó munkakör változásai során korábbi tapasztalataikat nem tudják felhasználni —, akkor ez növelni fogja a változásokhoz szükséges gyors alkalmazkodást, az átcsoportosítások természetes jelenséggé váló elfogadását.

²⁸ Döntően ezzel magyarázható az a jelenség, hogy a feldolgozó ipari vállalatok voltak az elsők a munkaszervezeti reformok bevezetésében. A munkások nagyobb felelősséggel és ezzel együtt nagyobb befolyással történő felruházása objektív technológiai-gazdasági szükségszerűségből következett: a munkások által elkövetett hibák következménye (a rendkívül költséges berendezések és anyagok miatt) a munkaerőköltségekkel összehasonlítva óriási volt.

A nagyobb önállóságot és egyéni vagy kollektív kezdeményezést biztosító munkaszervezetek létrehozásánál nem elégedhetünk meg az érintett dolgozók szakmai felkészítésével. Az autonóm munkacsoportok működése, amennyiben nem találkozik a dolgozók tényleges érdekeivel, újabb problémákat és nehézségeket eredményez. Például miközben a munkavégzés egyhangúsága, monotóniája csökken, ezzel egyidejűleg a munkásokkal szemben támasztott munkakövetelmények a keresetekhez viszonyítva aránytalanul megnőnek. A munkásnak többet kell törődnie azzal, hogy hogyan osztja be munkaidejét, hogyan tervezi munkáját, ugyanakkor továbbra is képtelen befolyásolni a munkamegosztással kapcsolatos lényeges kérdéseket, például a munkateljesítmények és a keresetek viszonyát. A vezetői feladatok közül a dolgozókra átruházott vagy delegált irányítási és ellenőrzési funkciók megnövelik a munkások közötti konfliktusok kockázatát, ez viszont tovább „drágítja” a dolgozók számára a nagyobb önállóságot biztosító munkatevékenység választásának alternatíváját. Arról nem is beszélve, hogy a munkaszervezeti korszerűsítések eredményeképpen a munkásoknak juttatott nagyobb kezdeményezési lehetőség — általában — nem jár együtt a dolgozók vállalati szervezeten belüli előrelépési esélyeinek növekedésével.²⁹

²⁹ A nyugat-európai országokban végzett munkaszervezeti korszerűsítéseknek a dolgozók szempontjából néha kedvezőtlen hatásaival kapcsolatban hasonló következtetésre jut az alábbi jelentés: H. M. Kramer, *Humanization of Work in Sweden, Great Britain and West Germany (Report Prepared for Vice President)*. International Affairs Department, International Association of Mechanists and Aerospace Workers, AFL-CIO, 22. February 1978.

A tanulmányban ismertetett munkaszervezetek hagyományos és korszerűbb típusainak példáival arra kívántuk felhívni a figyelmet, hogy a termelési követelményeknek és célkitűzéseknek a munkásokkal való „elfogadtatási módjait” alapvetően és döntően *objektív strukturális tényezők* határozzák meg. E tényezők közül jónéhány a — sokak által kritizált és meghaladottnak ítélt — taylori munkaszervezet stabilizálását, konzerválását szolgálja. A vállalati vezetés és irányítás többnyire azért részesíti előnyben a klasszikus munkaszervezetet, mert az ipari gyakorlatban mind hatékonysági, mind pedig társadalmi szempontból megbízhatónak bizonyult. Az előbbi azt jelenti, hogy termelékenysége megfelelő, és hosszú idő óta garantált. A társadalmi előnyök közül pedig elsősorban azt érdemes kiemelni, hogy a taylori elvek alapján kialakított vállalati és üzemi szervezetben minden lényeges döntés a munkások szintjéről a vezetési és irányítási funkciók birtokosainak kezébe került. Ezzel együtt a munkatevékenység feletti ellenőrzés is a vezetés feladata és privilégiuma.

A vállalati méretek növekedése, valamint a társadalmi-gazdasági környezetben felgyorsult változások hívták fel a figyelmet a tudományos vezetés elvei szerint felépített munkaszervezet korlátaira, kritikus pontjaira. A tanulmányban ismertetett külföldi kezdeményezések és hazai törekvések esetében az is kiderült, hogy a társadalmi-gazdasági környezet olyan mértékű bizonytalansági tényezőt jelent, amelynek leküzdésével egy viszonylag szűk vezetői réteg nem birkózhat meg. Nem tartható hosszú ideig az a gyakorlat, hogy a vállalatban belül egyes rétegek, csoportok állandó jelleggel a munkamódszerek és előírások meghatározásával foglalkoznak, és — módosításuk vagy megváltoztatásuk jogát maguknak fenntartva — más csoportokat, rétegeket kizárnak abból. A változásokhoz való

rugalmas alkalmazkodás egyre inkább szükségessé teszi olyan munkaszervezetek létrehozását, amelyek a munkásoktól is többet követelnek, mint néhány művelet gondos végrehajtása.

Az e területen megvalósuló változások terjedelmének és intenzitásának értékelésekor nem feledkezhetünk meg a vezetői szemléletről sem, hiszen a vezetők gondolkodásmódja, értékei és normái a vállalati fejlődés előmozdítói vagy akadályozói lehetnek. Ismételten hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy a munkaszervezeti reformokat — csakúgy, mint minden egyéb szervezeti változást — objektív feltételek és strukturális folyamatok határozzák meg. Az objektív folyamatok pedig nemcsak olyan tényezők hatására vezethetők vissza, mint a piaci környezetben felgyorsult változások, a termékek jellemzőiben bekövetkező fejlődés, a munkaerő-struktúrában érvényesülő tendenciák, a termelési költségek alakulása, hanem az ipari viszonyok gyakran figyelmen kívül hagyott kényszerítő erejére is. A tőkés ipari viszonyok feltételei között a szakszervezetek és a munkáltatók, valamint a kormány közötti viszony jellege, a szakszervezetek általános politikai orientációja — például az, hogy együttműködnek-e a munkáltatókkal — jelentős mértékben ösztönözheti vagy fékezheti a munkaszervezetek átalakítására, korszerűsítésére irányuló vezetői erőfeszítéseket. A szocialista ipari viszonyok esetében kevés rendszerezett és tudományosan feldolgozott tapasztalattal rendelkezünk a szervezeti változásokról. Itt talán még bonyolultabb a helyzet, hiszen a vállalati szervezet felépítését és működését befolyásoló szervezeti változásokban a gazdasági vezetés és a szakszervezet mellett még a pártszervezet is fontos szerepet játszik. Az ipari viszonyok társadalmi partnerei — a gazdasági és társadalmi-politikai szervezetek résztvevői, képviselői — által befolyásolt társadalmi folyamatok meghatározzák a vállalatirányítás szer-

vezetének felépítését és működését. E tényezők viszonylag önálló szerepet játszanak a vállalat belüli érdek- és hatalmi viszonyok formálásában és ezen keresztül a munkaszervezeti reformok elindításában, illetve a meglévő szervezeti struktúrák konzerválásában. A vezetés és irányítás szervezetének, módszereinek, valamint az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok kölcsönös kapcsolatának a bemutatása azonban már egy következő munka feladata.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	5
I. A tudományos vezetés előzményei, kialakulása és hatása	9
1. A taylori alapelvek	9
2. A tudományos vezetés gyakorlati és tudományos hatása	30
2.1 Gyakorlati reakciók és hatások	31
2.2 A szervezelmélet fejlődésére gyakorolt hatás	42
3. A taylorizmus bevezetésének tapasztalatai a Szovjetunióban	47
3.1 Lenin és a tudományos vezetés	47
3.2 A taylorizmus bevezetése a Szovjetunióban. Tudományos és intézményi háttér	58
3.3 A munka- és üzemszervezés újjászülése	75
II. A tudományos vezetés kritikája	85
1. Az emberi kapcsolatok mozgalom. Az ökonómiai emberkép kritikája	85
1.1 Az interakciós irányzat	89
1.2 A participációs iskola	92
2. A szociotechnikai szervezettel fogás	102

III. Gyakorlati kezdeményezések a munkafeladatok (munkaszervezet) struktúrájának átalakítására	114
1. A változások strukturális okai és formái	116
2. A munkakörök újraegyesítésének módszerei. Az egyéni munkakörök cseréjétől az autonóm csoportokig	126
2.1 Az autópári szerelőszalag munkaköreinek újraegyesítése és a termelés gazdaságossága. A Renault-gyár példája	131
2.2 A piaci követelmények fokozódása és a munkaszervezet átalakítása. Az Olivetti-cég esete	146
2.3 Az önkéntes kiscsoportok (J-K-csoportok) szerepe a japán üzemekben	152
3. Munkaszervezeti reformok és tőkés ipari viszonyok	168
3.1 A munkások beállítottságai. Detroiti munkások a Saab-Scaniánál	169
3.2 A munkáltatók (a vállalatvezetés) szempontjai	176
3.3 A munkaszervezeti reformokkal kapcsolatos szakszervezeti reakciók	179
IV. A munkával szembeni emberi igények és a munkakövetelmények egyeztetése	195
1. Hazai tapasztalatok	195
2. Szövetségrendszerű munkaszervezet. Kísérlet a munkaisgények és a munkakövetelmények egyidejű kielégítésére	217
2.1 Hagyományos szövödei munkaszervezet. Betöltetlen munkakörök és magas állásidők	218
2.2 A munkakörök összevonása és a kollektív érdekeltség megteremtése	222
2.3 Új típusú munkaszervezet, új típusú konfliktusok	229
3. Az ipari munkaszervezet korszerűsítése. Vezetési szemléletváltozás vagy társadalmi-gazdasági szükségesség	237

A kiadásért felelős az Akadémiai Kiadó
és Nyomda főigazgatója
A szerkesztésért felelős: Bártfai László
Műszaki szerkesztő: Érdi Júlia
A fedéltér Urai Erika munkája
Terjedelem: 12,6 (A/5) ív
AK 2109 k 8587
HU ISSN 0082-1322
85.12335 Akadémiai Kiadó és Nyomda, Budapest
Felelős vezető: Hazai György